

Die Entwicklung eines Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems bei der Schweizerischen Nationalbank

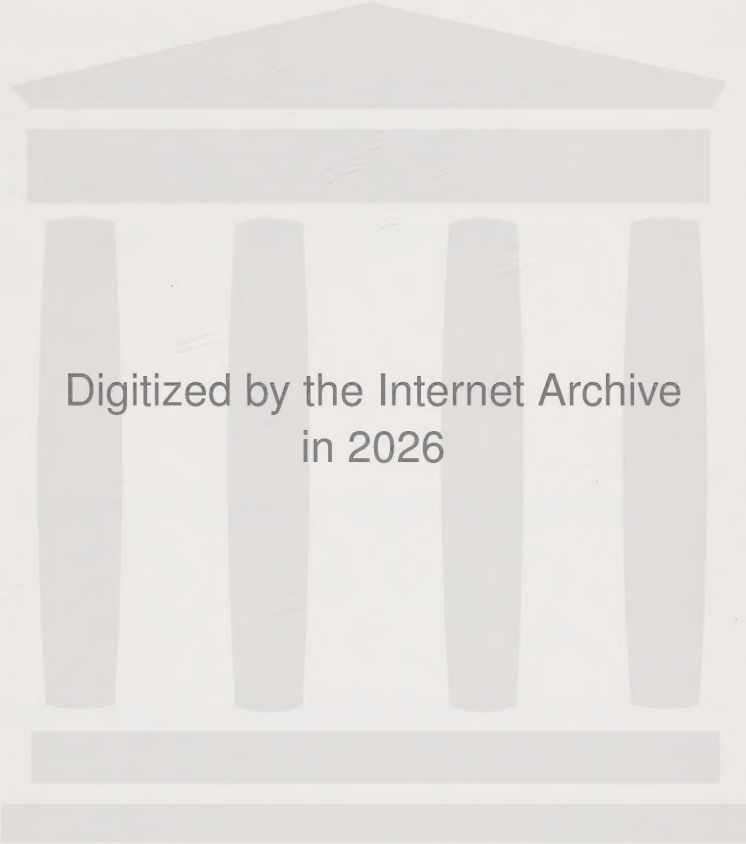
Dissertation
der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von

Reto Diezi von Zürich und Berlingen TG
und Conrad Meyer von Rüdlingen SH und Zürich

genehmigt auf Antrag von Herrn Prof. Dr. E. Kilgus

Verlag Paul Haupt Bern 1980



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Die Entwicklung eines Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems bei der Schweizerischen Nationalbank

Dissertation
der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von

Reto Diezi von Zürich und Berlingen TG
und Conrad Meyer von Rüdlingen SH und Zürich

genehmigt auf Antrag von Herrn Prof. Dr. E. Kilgus

Verlag Paul Haupt Bern 1980

Die Rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät gestattet hierdurch die Drucklegung vorliegender Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, den 12. Juli 1978

Der Dekan:
Prof. Dr. J. Rehberg



Diese Arbeit erscheint unter dem gleichen Titel als Band 65 der Schriftenreihe „Bankwirtschaftliche Forschungen“ im Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

ISBN 3-258-03015-4

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 1980 by Paul Haupt Berne
Printed in Switzerland

VORWORT DES HERAUSGEBERS

Ueber Zentralbanken, ihre Rechtsstellung im Staat und ihren volkswirtschaftlichen Auftrag, wird weltweit immer wieder gesprochen und geschrieben. Dass Notenbanken aber auch eines mehr oder minder grossen Betriebes bedürfen, um ihre sehr vielschichtigen und entsprechend komplexen Aufgaben erfüllen zu können, wird zumindest in der wissenschaftlichen Literatur kaum zur Kenntnis genommen.

Diese Tatsache wurde auch den verantwortlichen Leitern der Schweizerischen Nationalbank bewusst, als sie gegen Mitte der 70er Jahre daran gingen, das damals bestehende Führungsinstrumentarium auf seine Zweckmässigkeit hin zu überprüfen und angesichts der wachsenden Bedeutung der Notenbank in sinnvoller Weise zu ergänzen. Die Frage nämlich, ob auch eine Zentralbank eines Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungs-Systems bedürfe, wurde zumindest in der schweizerischen Literatur noch nie in geschlossener Form behandelt, weshalb sich das Direktorium der Nationalbank entschloss, den Unterzeichneten in seiner Eigenschaft als Direktor des Instituts für Schweizerisches Bankwesen an der Universität Zürich mit der Begutachtung dieser Frage zu beauftragen. Die Sachbearbeitung innerhalb des Instituts wurde dabei den Herren Reto Diezi und Conrad A. Meyer, damals beide Assistenten des Institutsleiters, übertragen.

Heute liegt nicht nur eine wissenschaftliche Arbeit zum Thema "Entwicklung eines Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems bei der Schweizerischen Nationalbank" vor; vielmehr wurde ohne Verzug mit der Realisierung dieses Projektes im Betrieb selbst begonnen, zuerst mit dem Teilprojekt "Kostenrechnung", dann mit der "Jahresplanung und -budgetierung" und schliesslich mit der mittelfristigen "Vierjahresplanung". Ueber die Gründe, welche zu dieser auf den ersten Blick vielleicht nicht ganz logischen Reihenfolge der Realisierungsphasen führte,

orientiert die hier vorliegende Arbeit eingehend. Da Herr Reto Diezi nach seinen Assistentenjahren in die Dienste der Nationalbank getreten ist und der Unterzeichnete selber zum ständigen betriebswirtschaftlichen Berater des Direktoriums berufen wurde, waren die Voraussetzungen für eine rasche Anwendung des theoretischen Konzeptes gegeben.

Die Arbeit wäre ohne die Unterstützung einiger führender Herren der Nationalbank kaum so praxisnah zu realisieren gewesen, angefangen beim Präsidenten des Direktoriums, Herrn Dr. Fritz Leutwiler, und seinen Direktoriumskollegen, die von allem Anfang an das Projekt mit grösster Aufmerksamkeit verfolgten und bei den regelmässigen Berichterstattungen ihren Einfluss geltend machten. Besonderen Dank schulde ich im weiteren den Herren Direktoren Hans Baumgartner, Dr. Hans Meyer und Hans Schmid, deren Ideen und Anregungen unentbehrlich waren. Die Kader aller Stufen haben im weiteren die ersten praktischen Versuche durch ihre verständnisvolle Mitarbeit massgeblich erleichtert. Ihnen allen sei an dieser Stelle gedankt. Zu persönlichem Dank verpflichtet bin ich dann auch der Federal Reserve Bank in New York und der Deutschen Bundesbank in Frankfurt, welche beide zu eingehenden Diskussionen Hand boten und die eigene Arbeit sehr befruchteten, auch wenn wir später für die Nationalbank einen wesentlich andersartigen Lösungsweg als zweckmässig erachteten.

Schliesslich möchte ich die stets kollegiale Teamarbeit der beiden Autoren, der Herren Diezi und Meyer, anerkennend erwähnen. Sie haben nicht nur die Chance zu einer im wahrsten Sinne des Wortes originellen wissenschaftlichen Arbeit genutzt, sondern auch mit dem nötigen praktischen Sinn und einem grossen Taktgefühl die Zusammenarbeit mit der Nationalbank gepflegt.

Zürich, im Juli 1980

Ernst Kilgus

INHALTSUEBERSICHT

DIE ENTWICKLUNG EINES PLANUNGS-, BUDGETIERUNGS- UND KOSTEN-
RECHNUNGSSYSTEMS BEI DER SCHWEIZERISCHEN NATIONALBANK

I.	Teil : GRUNDLAGEN	1
1. Kapitel :	Die Institution der Schweizerischen Nationalbank	1
2. Kapitel :	Elemente und Aspekte der Führung unter besonderer Hervorhebung des Rechnungswesens als Instrument	32
3. Kapitel :	Wesen und Zweck der Bankkostenrechnung	57
4. Kapitel :	Die Anwendung der Kostenrechnung bei Notenbanken	76
II.	Teil : WESENSZUEGE DES KOSTENRECHNUNGSSYSTEMS ALS VERGANGENHEITSRECHNUNG	129
5. Kapitel :	Die Gesamtbetriebsrechnung	129
6. Kapitel :	Die Kostenstellenrechnung	169
7. Kapitel :	Die Mengenstatistik	214
8. Kapitel :	Der organisatorische Ablauf des Systems	281
III.	Teil : PLANUNG UND BEDGETIERUNG IM RAHMEN DES KOSTENRECHNUNGSSYSTEMS	314
9. Kapitel :	Die Planung	314
10. Kapitel :	Die Budgetierung	338

INHALTSVERZEICHNIS

DIE ENTWICKLUNG EINES PLANUNGS-, BUDGETIERUNGS- UND KOSTEN-
RECHNUNGSSYSTEMS BEI DER SCHWEIZERISCHEN NATIONALBANK

Vorwort		I
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis		XII
1. Teil	Grundlagen	
1. Kapitel	DIE INSTITUTION DER SCHWEIZERISCHEN NATIONAL- BANK (R. Diezi)	1
1.1.	Einleitende Bemerkungen	1
1.2.	Die notenbankpolitische Entwicklung bis zur Gründung der Schweizerischen Nationalbank	2
1.2.1.	Zum Münzartikel in der Bundesverfassung von 1848	2
1.2.2.	Zum Notenbankartikel der Bundesverfassung von 1874	4
1.2.3.	Zum Notenbankgesetz von 1905	8
1.3.	Aufgaben und Instrumente der Schweizerischen Nationalbank	9
1.3.1.	Der Auftrag der Schweizerischen Nationalbank	9
1.3.2.	Die Instrumente der Schweizerischen Nationalbank	11
1.4.	Die rechtliche Ausgestaltung der Notenbank	17
1.4.1.	Die Rechtspersönlichkeit der Schweizerischen Nationalbank	17
1.4.2.	Die Eigentümer der Notenbank	18
1.5.	Die organisatorische Ausgestaltung der Notenbank	20
1.5.1.	Die Organe der Notenbank	20
1.5.2.	Die innerbetriebliche Aufbauorganisation	23

2. Kapitel	ELEMENTE UND ASPEKTE DER FUEHRUNG UNTER BESONDERER HERVORHEBUNG DES RECHNUNGS- WESENS ALS INSTRUMENT (R. Diezi)	32
2.1.	Einleitende Bemerkungen	32
2.2.	Zum Begriff der Unternehmensführung	33
2.2.1.	Die Unternehmung als System	33
2.2.2.	Zur Steuerung von Systemen	37
2.2.3.	Die Elemente und Aspekte der Unternehmens- führung	43
2.3.	Das Rechnungswesen als Instrument der Unter- nehmensführung	45
2.3.1.	Begriff und formale Aufgabe des Rechnungs- wesens	45
2.3.2.	Das Rechnungswesen im Dienste der Planung	49
2.3.3.	Das Rechnungswesen im Dienste der Entscheidung	52
2.3.4.	Das Rechnungswesen im Dienste der Anordnung	54
2.3.5.	Das Rechnungswesen im Dienste der Kontrolle	54
2.3.6.	Zur Kostenrechnung als Führungsinstrument	55
3. Kapitel	WESEN UND ZWECK DER BANKKOSTENRECHNUNG (C. Meyer)	57
3.1.	Ziele der Bankkostenrechnung	57
3.2.	Anforderungen an die Bankkostenrechnung	60
3.2.1.	Anforderungen an den Aufbau der Bankkosten- rechnung	60
3.2.2.	Anforderungen an die Einführung der Bank- kostenrechnung	61
3.2.3.	Anforderungen an die Aussagefähigkeit der Bankkostenrechnung	63
3.3.	Der Aufbau der Bankkostenrechnung	65
3.3.1.	Die Hauptrechnungsstufen	65
3.3.2.	Die Zusatzrechnungsstufen	68
3.3.3.	Die Filialrechnung	68
3.4.	Gestaltungsmöglichkeiten der Bankkosten- rechnung	71

3.4.1.	Uebersicht	71
3.4.2.	Voll- und Teilkostenrechnung	72
3.4.3.	Ist- und Plankostenrechnung	74
4. Kapitel	DIE ANWENDUNG DER KOSTENRECHNUNG BEI NOTEN- BANKEN (C. Meyer)	76
4.1.	Grundlegung	76
4.2.	Das Kostenrechnungssystem der Federal Reserve Bank of New York	78
4.2.1.	Organisation und Aufgabenbereich des Federal Reserve Systems	78
4.2.2.	Allgemeine Bemerkungen zum Kostenrechnungs- system der Federal Reserve Bank of New York	80
4.2.3.	Der Ablauf des Kostenrechnungssystems	81
4.2.4.	Die Elemente des Kostenrechnungssystems	85
4.2.5.	Beurteilung des Kostenrechnungssystems der Federal Reserve Bank of New York	98
4.3.	Das Kostenrechnungssystem der Deutschen Bundesbank	101
4.3.1.	Organisation und Aufgabenbereich der Deutschen Bundesbank	101
4.3.2.	Allgemeine Bemerkungen zum Kostenrechnungs- system der Deutschen Bundesbank	103
4.3.3.	Standardberechnung für das Personal der Zweiganstalten	104
4.3.4.	Standardberechnung für das Personal der Hauptverwaltungen und des Direktoriums	115
4.3.5.	Leistungs- und Personalvergleich der Zweig- anstalten, Hauptverwaltungen und des Di- rektoriums	118
4.3.6.	Beurteilung des Kostenrechnungssystems der Deutschen Bundesbank	122
4.4.	Konzept des Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems der Schweizerischen Nationalbank	125
4.4.1.	Allgemeine Bemerkungen	125
4.4.2.	Der Aufbau des Systems	126
4.4.3.	Die Gestaltung des Systems	128

II. Teil	Wesenszüge des Kostenrechnungssystems als Vergangenheitsrechnung	
5. Kapitel	<u>DIE GESAMTBETRIEBSRECHNUNG</u>	(R. Diezi) 129
5.1.	Wesen, Zweck und Aufbau der Gesamtbetriebs- rechnung	129
5.1.1.	Wesen und Zweck der Gesamtbetriebsrechnung	129
5.1.2.	Aufbau der Gesamtbetriebsrechnung	130
5.2.	Die Ausgestaltung der Gesamtbetriebsrechnung der SNB als Betriebskostenarten-Rechnung	134
5.2.1.	Zur Beschränkung auf die kostenrechnerische Erfassung der Betriebskosten	134
5.2.2.	Aufgaben der Betriebskostenarten-Rechnung	135
5.2.3.	Zur Erstellung der Betriebskostenarten- Rechnung	136
5.3.	Die Erfassung und Abgrenzung der Betriebs- kosten im System der Schweizerischen Nationalbank	137
5.3.1.	Der Kostenbegriff	137
5.3.2.	Bildung von Kostenarten	139
5.3.3.	Zum Verhältnis zwischen Aufwandartenplan und Kostenartenplan	140
5.3.4.	Erfassung und Abgrenzung der Betriebskosten	146
5.3.5.	Begriff und Inhalt der einzelnen Kostenarten	147
5.3.6.	Formale Darstellung der Betriebskostenarten- Rechnung	160
5.4.	Auswertung der Betriebskostenarten-Rechnung	165
5.4.1.	Statische und komparativ-statische Analyse	165
5.4.2.	Innerbetriebliche und zwischenbetriebliche Analyse	167
6. Kapitel	<u>DIE KOSTENSTELLENRECHNUNG</u>	(C. Meyer) 169
6.1.	Wesen und Zweck der Kostenstellenrechnung	169
6.1.1.	Allgemeines	169
6.1.2.	Die Kostenstellenbildung	170

6.1.3.	Die Kostenstellengruppierung	174
6.2.	Die Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit	177
6.2.1.	Bildung und Gruppierung der Kostenstellen	177
6.2.2.	Zuordnung der Betriebskosten an die Kostenstellen	190
6.2.3.	Auswertung der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit	197
6.3.	Die Kostenstellenrechnung nach Funktionen	203
6.3.1.	Allgemeines	203
6.3.2.	Bildung und Gruppierung der Kostenstellen nach Funktionen	205
6.3.3.	Umlage der Kosten der Vorkostenstellen auf die Hauptkostenstellen	208
6.3.4.	Auswertung der Kostenstellenrechnung nach Funktionen	212
7. Kapitel	<u>DIE MENGENSTATISTIK</u> (R. Diezi)	214
7.1.	Generelle Aspekte der Mengenstatistik	214
7.1.1.	Die Bedeutung der Leistungserfassung im Rahmen von Kostenrechnungs-Systemen	214
7.1.2.	Die Anforderungen eines Kostenrechnungs-Systems an die Mengenstatistik	223
7.2.	Das Mengenstatistik-Konzept der SNB	230
7.2.1.	Konzeptionelle Grundlagen des Systems	230
7.2.2.	Zeitlicher und sachlicher Umfang der Erhebungen	232
7.2.3.	Die Mengen im einzelnen	235
7.3.	Die Erfassung von Zeitmengen zur Bestimmung der Äquivalenzziffern	245
7.3.1.	Das Ziel der Erfassung von Zeitmengen	245
7.3.2.	Die verschiedenen Zeitstudien-Verfahren	245
7.3.3.	Die Bestimmung der Äquivalenzziffern	265
7.4.	Die Auswertung aufgrund der Mengenstatistik	273
7.4.1.	Auswertungsmöglichkeiten	273
7.4.2.	Auswertung der Präsenzstunden aufgrund der Leistungsmengenstatistik	274

7.4.3.	Auswertung der Ist-Kosten aufgrund der Leistungsmengenstatistik	276
7.4.4.	Der Auswertungsumfang	277
8. Kapitel	DER ORGANISATORISCHE ABLAUF DES SYSTEMS (C. Meyer)	281
8.1.	Allgemeines	281
8.1.1.	Die Einführung des Systems	282
8.1.2.	Uebersicht zum Ablauf des Systems	285
8.2.	Das Kostenrechnungshandbuch	288
8.2.1.	Wesen und Zweck des Kostenrechnungshandbuches	288
8.2.2.	Der Aufbau des Kostenrechnungshandbuches	289
8.3.	Die Verzeichnisse	291
8.3.1.	Kostenstellenplan der Abteilung	291
8.3.2.	Verzeichnis des fest zugeteilten Personals	292
8.3.3.	Tabelle zur Erfassung der Präsenzzeiten	293
8.3.4.	Verzeichnis der beanspruchten Räumlichkeiten	295
8.3.5.	Verzeichnis der beanspruchten Maschinen	296
8.4.	Kontierung der Aufwandbelege	298
8.4.1.	Der Kontierungsstempel	298
8.4.2.	Bestimmung der Kostenart	299
8.4.3.	Belastung der Kostenstellen	302
8.5.	Die Abrechnung	304
8.5.1.	Verrechnung der Gehaltskosten	305
8.5.2.	Verrechnung der direkten Kosten	307
8.5.3.	Verrechnung der indirekten Kosten	307
8.5.4.	Verrechnung der kalkulatorischen Kosten	311

III. Teil Planung und Budgetierung im Rahmen des Kosten- rechnungssystems

9. Kapitel DIE PLANUNG (R. Diezi)

9.1.	Wesen und Funktion der Planung	314
9.1.1.	Einleitung	314
9.1.2.	Wesen und Begriff der Planung	315
9.1.3.	Zur Notwendigkeit der Planung	316
9.1.4.	Zweck und Funktionen der Planung	317
9.2.	Die langfristig-strategische Planung	321
9.2.1.	Die verschiedenen Planungsarten	321
9.2.2.	Die strategische Planung	323
9.3.	Die operative und dispositive Planungs- konzeption	329
9.3.1.	Die Planungskonzeption	329
9.3.2.	Das Planungssystem	331
9.3.3.	Der Planungsprozess	333
9.3.4.	Die Planungsträger	336

10. Kapitel DIE BUDGETIERUNG (C. Meyer) 338

10.1.	Grundlegung	338
10.1.1.	Wesen und Funktion der Budgetierung	338
10.1.2.	Die Budgetierung im Rahmen des Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems der Schweizerischen Nationalbank	343
10.1.3.	Das Konzept des Budgetierungssystems der Schweizerischen Nationalbank	345
10.2.	Die Träger der Budgetierung	348
10.2.1.	Die Funktion der Geschäftsleitung	348
10.2.2.	Die Budgetierungsinstanzen	350
10.2.3.	Aufgabe und Organisation der zentralen Budgetierungsstelle	353
10.3.	Der Ablauf der Budgetierung	360
10.3.1.	Uebersicht über den Ablauf der Budgetierung	360

10.3.2.	Erarbeitung von Budgetierungsrichtlinien	363
10.3.3.	Erstellung der Budgets	368
10.3.4.	Koordination und Konsolidierung der Budgets	372
10.3.5.	Ermittlung der Soll/Ist-Abweichungen	375
10.4.	Technik der Budgetierung	378
10.4.1.	Das Betriebskostenbudget	378
10.4.2.	Die Budgetierung der Personalkosten	380
10.4.3.	Die Budgetierung der Raumkosten	385
10.4.4.	Die Budgetierung der Betriebsausstattungs- kosten	389
10.4.5.	Die Budgetierung der übrigen Sachkosten	393
10.5.	Auswertung der Budgetierung	395
10.5.1.	Die Abweichungsarten	396
10.5.2.	Die Analyse der Abweichungen	400
10.5.3.	Information der beteiligten Instanzen	404
10.5.4.	Einleitung von Massnahmen	406
	Literaturverzeichnis	410

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

1	Die Entwicklung des Notenumlaufs von 1830 bis 1906	4
2	Die Entwicklung der Notenbanken von 1840 bis 1906	5
3	Strukturvergleich der Bilanzen der Notenbank per Ende 1911 und 1977	10
4	Verteilung des Aktienbesitzes der Nationalbank	19
5	Organigramm der Schweizerischen Nationalbank	24
6	Organigramm der Zweiganstalten	31
7	Aufbau eines Regelsystems	39
8	Regelsystem mit mehreren verknüpften Regelkreisen	40
9	Informationsarten im Entscheidungsprozess	42
10	Die konstitutiven Elemente der Führung	44
11	Die Elemente und Aspekte der Führung	44
12	Güterstrommodell der Unternehmung	46
13	Informativmodell des Rechnungswesens	47
14	Regelmodell des Rechnungswesens	48
15	System der Unternehmungsplanung und -kontrolle	51
16	Grundschema eines offenen Entscheidungsmodells	53
17	Die Ziele der Bankkostenrechnung	58
18	Uebersicht über die Rechnungsstufen der Bank- kostenrechnung	70
19	Geschäftsspartenrechnung auf der Basis der Voll- und Teilkostenrechnung	73
20	Organisatorische Gliederung der Federal Reserve Bank of New York	79
21	Uebersicht zum Ablauf des Planungs-, Budgetie- rungs- und Kostenrechnungssystems der Federal Reserve Bank of New York	84
22/23	Federal Reserve Bank of New York: Budget of the Period January 1 to December 31, 19.2	87ff.
24	Federal Reserve Bank of New York: Number of Personnel	91
25	Federal Reserve Bank of New York: Budget Summary Personnel Function	94
26	Federal Reserve Bank of New York: Function: Per- sonnel: Overall Objectives, Significant Develop- ments	96

27	Federal Reserve Bank of New York: Function: Personnel: Key Assumptions for 19.2, Priorities and Projects planned for 19.2	97
28	Deutsche Bundesbank: Jahresstatistik	106
29	Deutsche Bundesbank: Standard-Berechnung für Landeszentralbanken und Zweiganstalten	111ff.
30	Deutsche Bundesbank: Standard-Berechnung des Direktoriums	117
31	Standard, Personalzumessung und Iststärke der Zweiganstalten für 19.1	120
32	Standard, Personalzumessung und Iststärke der Hauptverwaltungen und des Direktoriums für 19.1	121
33	Konzept des Kostenrechnungssystems der Schweizerischen Nationalbank	127
34	Gesamtbetriebsrechnung	132
35	Die Aufwandartengruppen des alten und des neuen Kontenplanes	141
36	Uebersicht über die Aufwandartenpläne und den Kostenartenplan	143ff.
37	Betriebskostenarten-Rechnung	161ff.
38	Analyse der Betriebskostenarten-Rechnung	165
39	Zusammenhang zwischen den Kostenstellenrechnungen nach Verantwortlichkeit und nach Funktionen	173
40	Uebersicht zur Kostenstellengruppierung	176
41	Uebersicht über den Aufbau des Kostenstellenplanes	178
42	Kostenstellengliederung nach Verantwortlichkeit	182ff.
43	Uebersicht zur Zuordnung der Betriebskosten an die Kostenstellen	192
44	Zusammenstellung der für die Verteilung der indirekten Kosten angewandten Schlüssel	194
45	Möglichkeiten der Auswertung im Rahmen des Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems der Notenbank	197
46	Der Kostenstellenausweis	199
47	Auswertung des Kostenstellenausweises bei der Notenbank	201
48	Berechnung der Stückkosten	203
49	Kostenstellengliederung nach Funktionen	207
50	Varianten des Leistungsflusses und entsprechende Umlagemethoden	209
51	Uebersicht zur Umlage der Vorkostenstellen bei der Schweizerischen Nationalbank	211

52	Auswertung der Kostenstellenrechnung nach Funktionen	212
53	Das bankbetriebliche Leistungsprogramm als Resultat der internen Leistungen des technisch-organisatorischen und des finanziellen Bereichs	218
54	Uebersicht über die bankbetrieblichen Wert- und Mengengrößen	221
55	Schema der Leistungstransaktion von den Verantwortlichkeits- auf die Funktionskostenstellen	229
56	Durch die Leistungsmengenstatistik erfasste Kostenstellen (Abteilungen der Bankstellen inkl. entsprechende Mengenstatistik-Formulare)	233ff.
57	Die Gliederung der Arbeitszeit in Bearbeitungs- und Verteilzeit	248
58	Beispiel eines Ablaufdiagrammes (Stufen des Arbeitsablaufes)	250f.
59	Multimomentaufnahmen im Tagesablauf	254
60	Uebersicht über die Elementgruppen und -klassen des MCD-Verfahrens	258
61	Die Zeiten der Elementklasse "Lesen"	259
62	Die Zeiten der Elementklasse "Aufnehmen und Zur-Seite-Legen"	259
63	Zeiterfassung ohne Mengenstatistik	262
64	Zeiterfassungsvariante mit Selbstaufschreibung	263f.
65	Ermittlung der Äquivalenzziffern mittels Schätzung	267
66	Beispiel zur Berechnung der individuellen absoluten Äquivalenzziffer des Bereiches A	268
67	Ermittlung der absoluten Äquivalenzziffern	270
68	Gegenüberstellung von relativen und absoluten Äquivalenzziffern	270
69	Mögliche Auswertungsrichtungen aufgrund der Mengenstatistik	273
70	Ermittlung der Produktivitätskennzahl des Bereiches 1	275
71	Berechnung der Ist-Kosten pro erfasste Leistungsmengenart des Bereiches 1	276
72	Auswertungs- und Massnahmenübersicht	278
73	Uebersicht über die Einführungsphasen des Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems	283
74	Uebersicht zum Ablauf des Systems	286
75	Aufbau des Kostenrechnungshandbuch der SNB	290
76	Beispiel zu Verzeichnis 1: Kostenstellenplan der Abteilung Kasse, Bankstelle ...	292

77	Beispiel zu Verzeichnis 2: Verzeichnis des fest zugeteilten Personals der Kostenstelle	293
78	Beispiel zu Verzeichnis 3: Tabelle zur Erfassung der Präsenzzeiten der Kostenstelle	294
79	Beispiel zu Verzeichnis 4: Verzeichnis der von der Kostenstelle beanspruchten Räumlichkeiten .	296
80	Beispiel zu Verzeichnis 5: Von der Kostenstelle beanspruchte Maschinen	297
81	Kontierungsstempel	298
82	Bestimmung der Kostenart: Beispiel: Kauf von Klebe-etiketten	300
83	Bestimmung der Kostenart: Beispiel: Kauf eines Per-sonenwagens	301
84	Bestimmung der Kostenart: Beispiel: Kauf von Papier-bogen	303
85	Uebersicht zur Abrechnung	304
86	Formular zur Verrechnung der Gehaltskosten	306
87	Formular zur Verrechnung der direkten Kosten	308
88	Formular zur Berechnung der indirekten Kosten	309
89	Formular D zur Verteilung der indirekten Kosten	310
90	Verrechnung der kalkulatorischen Kosten	311
91	Kostenstellenblatt	313
92	Die verschiedenen Planungsarten	322
93	Zeithorizont der integrierten Planung	323
94	Die einzelnen Bereiche der strategischen Planung	324
95	Bedeutung von Wirtschafts- und Umweltprognosen für einige Bank-Geschäftssparten	326
96	Schema einer Planungskonzeption	330
97	Das System der Bereichspläne	332
98	Schema Metaplanung	335
99	Ablauf der operativen Planung	337
100	Die Budgetierung im Rahmen des Planungs-, Budge-tierungs- und Kostenrechnungssystems der Schweize-rischen Nationalbank	344
101	Das Konzept des Budgetierungssystems der SNB	346
102	Budgetierungsinstanzen der Schweizerischen Nationalbank	354
103	Uebersicht über den Ablauf des Budgetierungssystems am Beispiel der Planjahre 1979 - 1981	361
104	Uebersicht zur Erstellung des Budgets	369

105	Konsolidierung der Bereichsbudgets zum Budget der Gesamtbank	374
106	Ermittlung der Soll/Ist-Abweichungen	377
107	Betriebskostenbudget	379
108	Zusatzformular zur Budgetierung der Gehälter	382
109	Budgetierung der Gehälter	383
110	Budgetierung der Sozialleistungen	383
111	Budgetierung der übrigen Personalkosten	384
112	Zusatzformular zur Budgetierung der Raum- und Betriebsausstattungskosten	386
113	Ansätze zur Berechnung der kalkulatorischen Abschreibungen auf Gebäuden	387
114	Budgetierung der kalkulatorischen Abschreibungen Gebäude	387
115	Budgetierung der Kosten für Unterhalt und Bewachung Gebäude	388
116	Budgetierung der kalkulatorischen Abschreibungen Mobilien	390
117	Budgetierung der Unterhaltskosten für Mobilien	391
118	Budgetierung der kalkulatorischen Abschreibungen Maschinen	392
119	Budgetierung der Unterhaltskosten für Maschinen	392
120	Die Auswertung der Budgetierung	395
121	Ermittlung der Abweichungen am Beispiel einer fiktiven Budgetierungsinstanz	398

I. Teil Grundlagen

1. Kapitel DIE INSTITUTION DER SCHWEIZERISCHEN NATIONALBANK

1.1. Einleitende Bemerkungen

Die Schweizerische Nationalbank ist als Institut ein repräsentatives Resultat eidgenössischer Politik, das Ergebnis zahlreicher Kompromisse nach jahrzehntelangem Ringen.

Weniger das heutige Instrumentarium als vielmehr etwa die Aufbauorganisation, die Beteiligungsverhältnisse oder die Frage der Sitze von Bank und Direktorium lassen Spuren der politischen Auseinandersetzung auch heute noch erkennen.

Das Verständnis für die Institution der Schweizerischen Nationalbank wird durch einen Blick in die Geschichte der schweizerischen Notenbankpolitik vor deren Gründung gefördert.

Im folgenden Teil erfolgt eine kurze Uebersicht über den volkswirtschaftlichen Auftrag der SNB und die Instrumente, die ihr zu seiner Erfüllung zur Verfügung stehen, während sich die beiden letzten Teile mit der rechtlichen und organisatorischen Gestalt des Noteninstitutes beschäftigen.

1.2. Die notenbankpolitische Entwicklung bis zur Gründung
der Schweizerischen Nationalbank

1.2.1. Zum Münzartikel in der Bundesverfassung von 1848

Münzen in 860 verschiedenen Sorten - vornehmlich ausländischer Prägung - dienten im jungen schweizerischen Bundesstaat als Zahlungsmittel, während Banknoten nur mit bescheidenen 7,6 Mio Franken ¹⁾ gegenüber 115 Mio Franken ²⁾ am Geldumlauf des Jahres 1850 beteiligt waren. Diese Situation, oft als "Wirrwarr im Münzwesen" bezeichnet, bedurfte im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung des Landes der dringenden Sanierung.

So ist es denn sehr verständlich, dass die Vereinheitlichung des Münzwesens neben der Schaffung eines einheitlichen Zollgebietes und einer einheitlichen Ordnung für Mass und Gewicht eines der Hauptanliegen der Schöpfer des Bundesstaates war. ³⁾

Der Münzartikel in der Bundesverfassung von 1848 verlieh dem Bund das Recht zur Münzausgabe und -prägung (Münzregal). Im darauffolgenden Bundesgesetz über das Eidgenössische Münzwesen vom 7. Mai 1850 entschied man sich für ein Münzsystem französischer Prägung und "setzte den Münzfuss für die als Franken bezeichnete schweizerische Münzeinheit auf fünf Gramm Silber 9/10 fein fest" ⁴⁾.

Weil der überwiegende Teil der umlaufenden Münzen ausländischer Herkunft war, hätte deren Ersatz die rohstoffarme Schweiz zu umfangreichen Silberimporten gezwungen. ⁵⁾ Der Bundesrat entschied

1) Vgl. Die Schweizerische Nationalbank 1907 - 1957, S. 73.

2) Vgl. Kellenberger, E. und Eggenschwiler, W.: Artikel "Münzwesen der Schweiz seit 1850", in: Handbuch des Bank-, Geld- und Börsenwesens der Schweiz, S. 461.

3) Vgl. Die Schweizerische Nationalbank 1907 - 1957, S. 73.

4) Die Schweizerische Nationalbank 1907 - 1957, S. 74.

5) Vgl. Schmid, Anton: Artikel "Münzen, Herstellung", in: Handbuch des Bank-, Geld- und Börsenwesens der Schweiz, 2. Auflage, Thun 1964, S. 450.

sich deshalb, die französischen, belgischen und italienischen Silbermünzen den schweizerischen gleichzustellen und für das Hoheitsgebiet der Schweiz zu gesetzlichen Zahlungsmitteln zu erklären.¹⁾

Bereits im Januar 1860 kam es zur Einführung der Doppelwährung: "Durch einen steigenden Goldzufluss aus Amerika und Australien, wo neue Goldfelder entdeckt worden waren, wurden die Silbermünzen immer mehr durch Goldmünzen verdrängt"²⁾. Neben der amtlichen Anerkennung der französischen Goldmünzen war die Landesregierung gezwungen, dem Silberabfluss durch eine Reduktion des Metallgehaltes der kleinen Silbermünzen zu begegnen.

Auch das System der reinen Doppelwährung, das ebenfalls tragendes Element der 1865 gegründeten Lateinischen Münzunion war, vermochte sich nicht lange zu behaupten: Mit dem Ende des deutsch-französischen Krieges von 1870/71 änderte sich die Währungssituation völlig. Die Kontributionszahlungen Frankreichs ermöglichten es dem Deutschen Reich, die Goldwährung einzuführen und sich damit England anzuschliessen. "Da Deutschland in der Folge seinen Silberbestand vermarktete, sank der Silberpreis, und es drohte die Gefahr, dass alle Goldmünzen aus dem Verkehr verdrängt würden."³⁾

Dies war eine einmalige Gelegenheit für die schweizerische Banknote. Das Publikum - mit den Goldmünzen vertraut - wollte nicht mehr zum bedeutend schwerfälligeren Silber zurückkehren und substituierte diese zu einem bedeutenden Teil durch Banknoten.⁴⁾ Wie Abbildung 1 zeigt, stieg in dieser Zeit der Notenumlauf sprunghaft an. Staatspapiergeld und Banknoten konkurrenziierten die Mün-

1) Vgl. Bundesratsbeschluss vom 16.1.1852

2) Die Schweizerische Nationalbank 1907 -1957, S. 74.

3) Kellenberger/Eggenschwiler: Münzwesen der Schweiz seit 1850, in: Handbuch des Bank-, Geld- und Börsenw., S. 462.

4) Vgl. Ritzmann, Franz: Banken: Die Schweizer Banken, Geschichte - Theorie - Statistik, Bern und Stuttgart 1973, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 8, S. 91.

zen in erheblichem Masse.

Die Entwicklung des Notenumlaufs von 1830 bis 1906

Notenumlauf in Mio.Fr.
(jahrzehntweise Durchschnitte)

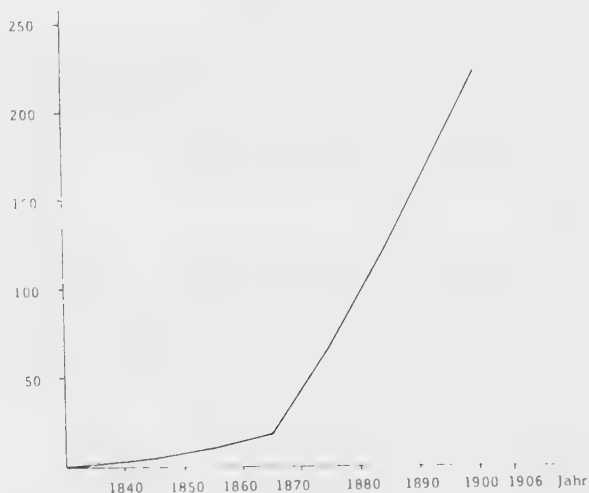


Abbildung 1: Quelle: Jöhr, Adolf: Die Schweizerischen Notenbanken 1826 - 1913, Band 1, Zürich 1915, S. 496.

1.2.2. Zum Notenbankartikel der Bundesverfassung von 1874

Mit der Regelung des Münzwesens auf Bundesebene erhöhte sich auch die Zahl der Notenbanken rascher als früher. "Während 1850 acht Institute Banknoten ausgaben, waren es 1860 bereits 17 Notenbanken. Mit 13,8 Millionen Franken blieb indessen der Notenumlauf gegenüber einem geschätzten Münzumlauf von 120 Mio Franken noch ohne grosse Bedeutung. Erst in den siebziger Jahren war ein erheblicheres Anwachsen der Notenzirkulation zu verzeichnen. 1870 wiesen 28 Notenbanken einen Notenumlauf von 19 Millionen Franken auf, 1880 erreichte die Zirkulation von insgesamt 36 No-

tenbanken im Jahresdurchschnitt den Betrag von rund 93 Millionen." 1)

Die Entwicklung der Notenbanken von 1840 bis 1906

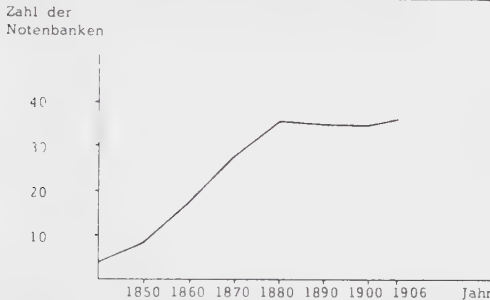


Abbildung 2: Quelle: Jöhr, Adolf: Die Schweizerischen Notenbanken, 1826 - 1913, S. 521

In diese Zeit fielen verschiedene absatzpolitische Anläufe, den Notenumlauf zu fördern. "So wurde im Jahre 1861 in der Schweizerischen Eisenbahn- und Handelszeitung der Vorschlag gemacht, Noten mit einer Verzinsung von 3,6 % je Jahr herauszugeben, die mit zwei bis vier Jahrescoupons versehen sind" 2) Neben der Bank für Graubünden versuchten es auch einige schweizerische Handelsbanken mit diesem "Mittelding zwischen Obligation und Banknote". "Es ging wie bei den ... früheren Versuchen: die Aufnahme dieser Scheine im Verkehr hatte keine Dauer." 3)

Das Haupthindernis für die angestrebte Verbreitung der Banknote bildeten aber die Zettelbanken selbst. "Nach wie vor schirmte jede Notenbank ihr Absatzgebiet ab, indem sie die Noten anderer Banken nur unter Abzug eines Diskontes einlöste, so dass der Geltungsbereich dieses neuen Transferinstrumentes weiterhin beschränkt blieb." 4)

1) Die Schweizerische Nationalbank 1907 - 1957, S. 76.

2) Marbacher, Josef: Das Zahlungsverkehrs-System der Schweiz, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 41, Bern und Stuttgart 1977, S. 69.

3) Jöhr, Adolf: Die Schweizerischen Notenbanken, S. 95

4) Marbacher, Josef: Das Zahlungsverkehrs-System, S. 70.

Auch späteren Vereinbarungen, die den Diskontoabzug begrenzten und gar die spesenfreie Einlösung der Noten der Vertragspartner zum Inhalt hatten, war der durchschlagende Erfolg ebenso verwehrt wie jenen Bestrebungen der Notenbanken, welche den bargeldlosen Zahlungsverkehr fördern wollten. Noten dieser Emissionsbanken besaßen wegen ihres lokalen Charakters nur ungenügend Kredit, "um in Fällen von Münzkrisen durch eine vergrößerte Papiergeldzirkulation das teilweise verschwundene Metall sofort ersetzen zu können. So ist es nicht verwunderlich, dass der Ruf nach einer bundesgesetzlichen Regelung immer dringlicher wurde."¹⁾ Allerdings erhielt der Bund erst mit der Verfassungsrevision von 1874 das Recht zur gesetzlichen Regelung des Banknotenwesens. Der Notenbankartikel 39 beschränkte sich jedoch auf den bundesrechtlichen Erlass von Vorschriften über die Ausgabe und Einlösung von Banknoten und schloss "die Aufstellung eines Banknotenmonopols und die Anordnung der Rechtsverbindlichkeit für die Annahme von Banknoten ausdrücklich aus" ¹⁾.

Erst 1882 kam es schliesslich im zweiten Versuch zum Bundesgesetz über die Ausgabe und Einlösung von Banknoten, nachdem eine erste Vorlage von den Foederalisten erfolgreich bekämpft worden war. Die Kantonalbanken fürchteten bspw. den Einfluss des Bundes und die Kantone waren aus fiskalischen Ueberlegungen dagegen.

Obwohl die Herstellung der Zahlungsmittel nach wie vor den 36 Notenbanken überlassen blieb, brachte diese erste gesetzliche Regelung des Notenwesens neben der Vereinheitlichung der Notenformulare auch einheitliche Vorschriften über die Ausgabe, Einlösung und Annahme der Banknoten. Schliesslich wurde die Geschäftstätigkeit der Emissionsbanken beschränkt, Deckungsbestimmungen erlassen und Notenbanken einer zentralen Bundesaufsicht unterstellt. ¹⁾

1) Die Schweizerische Nationalbank 1907 - 1957, S. 77.

Diese wichtige Etappe auf dem Weg zur zentralen Notenbank war wohl dazu geeignet, Kredit und Umlaufsfähigkeit der Banknoten entscheidend zu fördern; der wesentliche Nachteil der dezentralen Notenemission, nämlich die Unmöglichkeit, eine zentrale, schlagkräftige Notenbank- und Währungspolitik zu führen, blieb indes bestehen.

"Die Kreise, die sich nur von einer Monopolbank eine radikale Besserung des unbefriedigenden Zustandes versprachen, setzten deshalb ihre Bemühungen unentwegt fort. Noch brauchte es aber viel Aufklärungsarbeit, bis der Zentralbankgedanke im Volke allgemein Fuss fasste." ¹⁾ Dazu Ritzmann: "Die Idee einer Zentralbank gewann in der Schweiz erst an Popularität, als die Notenbanken selbst ihre währungspolitische Ohnmacht aller Welt bewiesen hatten" ²⁾.

1891 schliesslich wurde durch einen abgeänderten Notenbankartikel dem Bund verfassungsrechtlich die ausschliessliche Kompetenz zur Ausgabe von Banknoten übertragen. Durch Absatz 2 des Artikels eröffnete sich dem Bund die Möglichkeit der Kompetenzdelegation entweder an "eine unter gesonderter Verwaltung stehende Staatsbank" oder "unter Vorbehalt des Rückkaufsrechts" an "eine zentrale Aktienbank". Gleichzeitig wurde ihm die unbedingte Einlösungspflicht für Banknoten und andere gleichartige Geldzeichen auferlegt. Der Verfassungsartikel bestimmte ferner, dass der Bund eine Rechtsverbindlichkeit für die Annahme von Banknoten und anderer gleichartiger Geldzeichen ausser bei Notlagen in Kriegzeiten nicht aussprechen dürfe.

1) Die Schweizerische Nationalbank 1907 - 1957, S. 78.

2) Ritzmann, Franz: Banken, S. 96.

1.2.3. Zum Notenbankgesetz von 1905

Erst im dritten Anlauf kam schliesslich das die Notenbank in ihrer heutigen Form begründende Nationalbankgesetz zustande. Die ersten beiden Vorlagen scheiterten an der Auseinandersetzung um die Rechtspersönlichkeit der Notenbank - das von Bundesrat und Parlament verabschiedete Gesetz, welches eine reine Staatsbank vorsah, fand vor dem Volk keine Gnade - und an der Sitzfrage - der Nationalrat hielt an Bern, der Ständerat an Zürich als dem Sitz der Nationalbank fest.

"Die Lösung, die das Gesetz wählte, war vom Bestreben getragen, zwischen den im Ringen um die Schaffung der zentralen Notenbank zutage getretenen gegensätzlichen Anschauungen und Interessen nach Möglichkeit zu vermitteln. Den Anhängern einer Privatbank kam man dadurch entgegen, dass die Nationalbank als Aktiengesellschaft errichtet und ein Teil des Grundkapitals zur öffentlichen Zeichnung aufgelegt wurde. Der Bund verzichtete auf eine Beteiligung am Kapital und übernahm auch keine Haftung für die Verbindlichkeiten der Bank. Dagegen kommt das staatliche Element in der innern Struktur der Bank zur Geltung. Die Organisation wird nicht wie bei einer gewöhnlichen Aktiengesellschaft durch Statuten, sondern durch das Gesetz selbst geordnet, das auch den Geschäftskreis der Bank in verbindlicher Weise umschreibt." ¹⁾

1) Die Schweizerische Nationalbank 1907 - 1957, S. 324.

1.3. Aufgaben und Instrumente der Schweizerischen Nationalbank

1.3.1. Der Auftrag der Schweizerischen Nationalbank

Nach Artikel 39,3 der Bundesverfassung von 1951 hat die mit dem Notenmonopol ausgestattete Bank "die Hauptaufgabe, den Geldumlauf des Landes zu regeln, den Zahlungsverkehr zu erleichtern und im Rahmen der Bundesgesetzgebung eine dem Gesamtinteresse des Landes dienende Kredit- und Währungspolitik zu führen."

Während heute in erster Linie der Auftrag, eine den Gesamtinteressen des Landes dienende Kredit- und Währungspolitik zu betreiben, von zentraler Bedeutung ist, bestand die wichtigste Aufgabe der Notenbank in ihren Gründerjahren in der Ausgabe der Banknoten, "war es doch das Bedürfnis nach Reorganisation des Notenwesens, welches den Anstoss für die Errichtung einer zentralen Emissionsbank gegeben hat"¹⁾. Der Zweckartikel des Bundesgesetzes über die Schweizerische Nationalbank von 1905 umschrieb deshalb die Regelung des Geldumlaufes und die Erleichterung des Zahlungsverkehrs als deren Hauptaufgabe. Die Politik der Notenbank hatte sich im wesentlichen darauf zu beschränken, ein angemessenes Verhältnis zwischen dem Silber- und Goldbestand in den Aktiven und den ausgegebenen Banknoten auf der Passivseite aufrechtzuerhalten, um bei grösseren Banknotenumwandlungen jederzeit zahlungsfähig zu sein (Goldeinlösungspflicht). Die beiden Bilanzbilder in Abbildung 3 versuchen diese Verschiebungen zu erfassen. Bei allen Vorbehalten, die bei derartigen Strukturvergleichen und den nachfolgenden Rückschlüssen auf die Wichtigkeit der einzelnen Geschäfte anzubringen sind, ist doch die Feststellung erlaubt, dass sich die Gewichte sowohl in den Aktiven als auch bei den Passiven ganz entscheidend in Richtung des oben beschriebenen Primates verschoben haben.

1) Engeli, Adolf H.: Die Schweizerische Nationalbank. Die rechtliche Natur ihrer Organisation und ihrer Funktionen, Zürich 1943, S. 95.

Strukturvergleich der Bilanzen per Ende 1911 und 1977

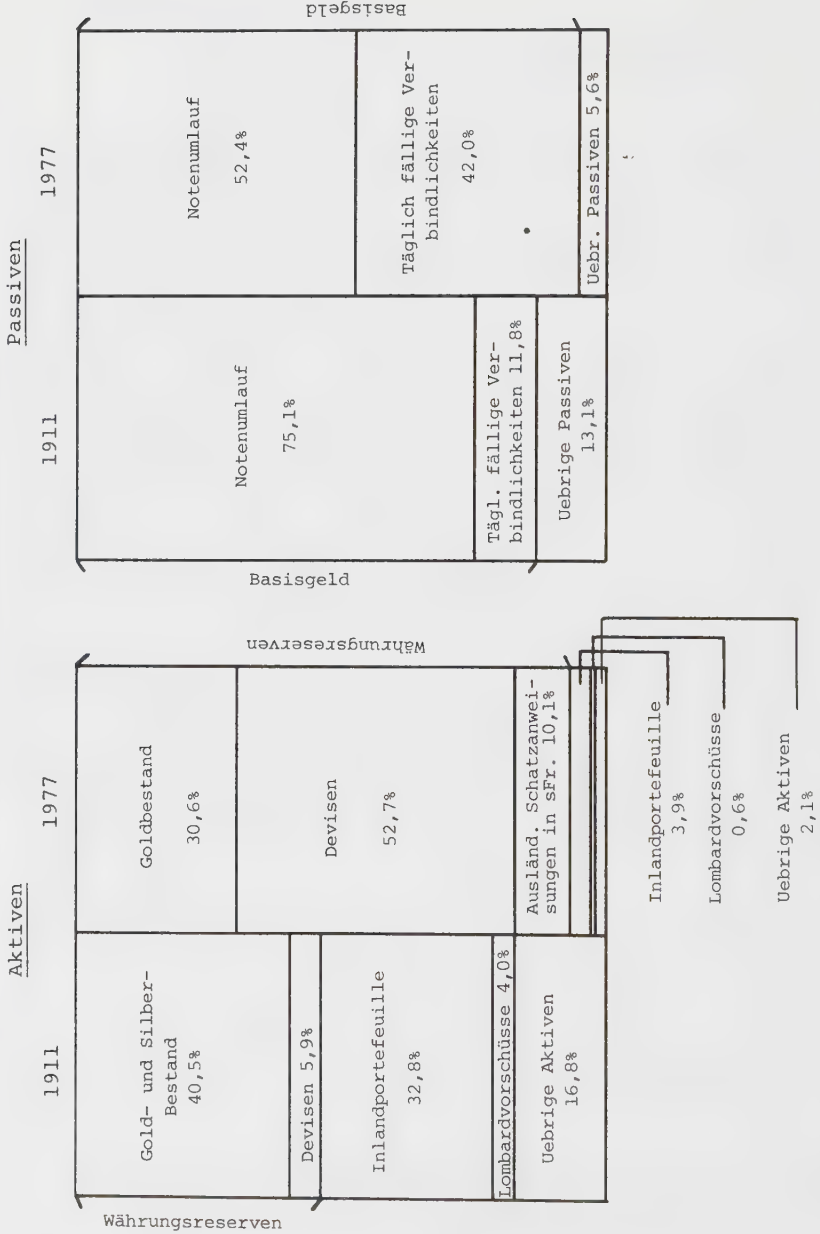


Abbildung 3

"Die Erwähnung von 'Kredit- und Währungspolitik' bedeutet, dass die Notenbankpolitik sowohl auf die Steuerung der inländischen (Kreditpolitik) als auch der ausländischen Währungsbeziehungen (Währungspolitik) auszurichten ist. Dies schliesst aus, dass die Notenbank auf einen der beiden Zielbereiche (Stabilität im Inland versus Währungsrelationen zum Ausland) ausschliesslich verpflichtet werden kann." ¹⁾

1.3.2. Die Instrumente der Schweizerischen Nationalbank

1.3.2.1. Auf dem Nationalbankgesetz beruhende Kompetenzen

Das im Jahre 1978 letztmals revidierte Nationalbankgesetz stellt der Notenbank zur Erfüllung ihrer Aufgaben die Instrumente

- der Diskont- und Lombardpolitik,
- der Offenmarktpolitik
- der Erhebung von Mindestreserven auf Bankeinlagen,
- der Devisenpolitik,
- der Emissionskontrolle

zur Verfügung.

Die Diskont- und Lombardpolitik ist ein klassisches Instrument der Notenbankpolitik der Schweiz, über welches die Nationalbank seit ihrer Gründung zum Zweck der Geldmengensteuerung verfügt. Durch Diskont- und Lombardkredite erhalten die Banken Gelegenheit, sich anstelle des Geldmarktes bei der Notenbank kurzfristig zu verschulden und damit die Basisgeldmenge in Höhe der beanspruchten Kredite zu verändern. Der Einfluss dieses Instrumentes ist allerdings beschränkt durch

- die passive Rolle der Notenbank im Nachfragermarkt: der potentielle Geschäftspartner entscheidet darüber, ob er den Notenbankkredit beanspruchen will;

1) Lademann, John R.: Vorlesung "Schweizerische Notenbankpolitik", 3. Vorlesung, Universität Zürich, 1976/77, S. 2f.

- die schwindende Bedeutung des Wechsels im heutigen Zahlungsverkehr. Der Anteil der kommerziellen Wechsel am Wechselportefeuille der SNB betrug per Ende 1977 rund 6,5 %, der Rest entfiel auf Pflichtlagerwechsel;
- die Konkurrenz der Währungs-Swap-Kredite, die technisch einfacher und kurzfristiger abgeschlossen werden können.

Die Nationalbank kann durch die Veränderung der Konditionen die Beanspruchung von Diskont- und Lombardkrediten erschweren oder erleichtern, indem sie

- die Bedingungen verändert, die an die Diskontier- bzw. Lombardierbarkeit von Wechseln bzw. Wertpapieren gestellt werden. ¹⁾ Dies geschieht insbesondere durch eine Verschärfung oder Liberalisierung der Vorschriften über die Nationalbankfähigkeit des Wechsel- und Wertchriftenmaterials;
- deren Gewährung, zu der sie nur berechtigt, nicht aber verpflichtet ist, generell einschränkt. Allerdings kennt die SNB das Instrument veränderlicher Diskontlimiten bisher nur aus Kreditwürdigkeits- nicht aber aus geldpolitischen Ueberlegungen ¹⁾;
- die Kosten der Kreditbeanspruchung durch Variation des Diskont- oder Lombardsatzes verändert.

Mit der Freigabe des Wechselkurses im Januar 1973 und dem Uebergang zum Floating kann dieses Instrument insbesondere bei restriktiver Geldpolitik wieder an Gewicht gewinnen, nachdem es bis zum genannten Zeitpunkt als zunehmend bedeutungsloser für die schweizerische Notenbankpolitik gegolten hat.

Auch die Offenmarktpolitik zählt zu den klassischen (rechtsgeschäftlichen) Instrumenten der Notenbankpolitik. Sie hat zum Ziel,

1) Vgl. Lademann, John R.: 9. Vorlesung, S. 14.

die monetäre Basis über Veränderungen des eigenen Wertschriftenbestandes (Kauf und Verkauf, Pensionierung) zu beeinflussen.

Mit der Gesetzesrevision von 1953 wurden für die Schweizerische Nationalbank bis zu einem gewissen Grade die rechtlichen Grundlagen, nicht aber die wirtschaftlichen Voraussetzungen - "die Finanzierungsstruktur weist keinen inländischen Sektor auf, der von seinen Finanzbedürfnissen her als 'Schuldtitel-Lieferant' ... in Frage kam" ¹⁾ - zur Handhabung dieses Instrumentes geschaffen.

Ein weiterer Grund für die bescheidenen Offenmarktoperationen ist in der in Art. 19 NBG festgehaltenen Notendeckungsvorschrift zu erkennen, die nur Wertpapiere mit einer Verfallzeit bis zu zwei Jahren als deckungsfähig erachtet und entsprechend den Kreis offenmarktfähiger Papiere entscheidend einschränkt. ²⁾

Mit dem Ziel der Schaffung eines erhöhten offenmarktpolitischen Spielraumes ist im Rahmen der letzten Revision der Kreis der für Offenmarktoperationen zulässigen Papiere um leicht realisierbare Schuldverschreibungen schweizerischer Banken und Gemeinden ²⁾ erweitert worden und die Notenbank zudem in die Lage versetzt, eigene verzinsliche Schuldverschreibungen mit einer Laufzeit von nicht mehr als zwei Jahren emittieren zu können.

Die Notenbank ist nun auch ermächtigt, auf Bestand und Zuwachs von Passivgeldern der dem Bankengesetz unterstellten Institute Mindestreserven einzufordern.

Mindestreserven sind auf unverzinslichen Konten bei der SNB zu haltende Gelder, die als "Bankendebitoren auf Zeit" nicht mehr dem Bereich der leicht realisierbaren Aktiva zuzurechnen sind. Ihre Er-

1) Lademann, John R.: 8. Vorlesung, S. 13.

2) Vgl. Botschaft des Bundesrates über die Revision des Nationalbankgesetzes vom 27. 2. 1978, S. 53.

hebung zwingt die Geschäftsbanken zu liquiditäts- und kreditpolitischen Umdispositionen, die sich in einer Veränderung der Geldmenge manifestieren müssen.

Im Bereiche der Devisenpolitik handelt die Notenbank bei flexiblen Wechselkursen in eigener Initiative mit ausländischen Aktiven und beeinflusst entsprechend Geldmenge und Wechselkurs. Interventionen am Devisenmarkt stehen langfristig eindeutig im Dienste der Geldmengensteuerung, auch wenn sie kurz- bis mittelfristig der Korrektur extremer Kursschwankungen verpflichtet sein können.

Neben den rein rechtsgeschäftlichen Möglichkeiten der Notenbank im Devisenmarkt nennt das NBG Massnahmen, die den übermässigen Zufluss von Geldern aus dem Ausland verhindern sollen. Der entsprechende Artikel gibt dem Bundesrat die Kompetenz zur Anordnung

- eines Verzinsungsverbotes von Devisentermingeschäften mit Devisenausländern,
- einer Einschränkung des Erwerbs inländischer Wertpapiere durch Personen im Ausland,
- einer Bewilligungspflicht für die Aufnahme von Geldern im Ausland durch Deviseninländer
- einer Ermächtigung der Notenbank zum Abschluss von Devisentermingeschäften.

Das Instrument der Emissionskontrolle dient der Vermeidung einer zeitweiligen Ueberlastung des Geld- und Kapitalmarktes und entsprechend unerwünschter Zinssatzerhöhungen in Phasen konjunktureller Ueberhitzung durch eine Kontingentierung der öffentlichen Ausgabe und Konversion inländischer Geld- und Kapitalmarktpapiere.

1.3.2.2. Die auf dem Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen beruhenden Kompetenzen der Nationalbank

"Im Bankengesetz wird das Verhältnis zwischen den Banken und der Nationalbank in den Artikeln 7 bis 10 geregelt. Die Notenbank

erhält in Artikel 7 das Recht, von den Banken die Informationen (insbesondere die Einreichung der Bilanzzahlen) zu verlangen, die sie für die Erfüllung ihrer Aufgaben gemäss Nationalbankgesetz benötigt. Artikel 8 stipuliert eine Melde- und Bewilligungspflicht für bestimmte Arten des Kapitalexportes der Banken (Kredite mit Laufzeiten von einem Jahr und länger in Beträgen von 10 Mio Franken und mehr, Emission von Auslandsanleihen und Aktien von 10 Mio Franken und mehr, erstmalige Plazierung mittelfristiger Schuldverschreibungen ausländischer Schuldner mit Laufzeiten von einem Jahr und länger und in Beträgen von 3 Mio Franken und mehr). Die Nationalbank kann die Bewilligung 'mit Rücksicht auf die Landeswährung, die Gestaltung des Zinsfusses auf dem Geld- und Kapitalmarkt oder die wirtschaftlichen Landesinteressen' verweigern oder an die Erfüllung bestimmter Bedingungen (z.B. Konversionspflicht) knüpfen. In Artikel 10 ist vorgesehen, dass die Banken Erhöhungen des Zinssatzes für Kassaobligationen der Nationalbank zwei Wochen im voraus ankünden müssen. Die Nationalbank kann, wenn sie es für angezeigt erachtet, 'darauf hinwirken, dass die Zinsfusserhöhung unterbleibt'." ¹⁾

1.3.2.3. Vereinbarungen und Gentlemen' Agreements

Neben den durch Nationalbankgesetz und Bankengesetz gewährleisteten Instrumenten hat die Notenbank mit den Banken in den letzten Jahren verschiedene Vereinbarungen getroffen, die abschliessend ebenfalls erwähnt seien.

Diese lassen sich gruppieren in Massnahmen

- zur Unterstützung der Wirtschaft
(Sicherstellung von langfristigen Exportfinanzierungen, Vereinbarung über die flexible Kurssicherung (Devisenbezugsrechte)),

1) Lademann, John R.: 1. Vorlesung, S. 4.

- welche die eigentliche Geschäftstätigkeit der Banken (Sorgfaltspflicht)

zum Inhalt haben.

Ihnen kann bezüglich Beitrag zur Erfüllung des Notenbankauftrages flankierenden Charakter attestiert werden.

1.4. Die rechtliche Ausgestaltung der Notenbank

1.4.1. Die Rechtspersönlichkeit der SNB

Die umstrittene Frage der Rechtsform des mit der Notenemission betrauten Institutes wurde im Bundesgesetz über die Schweizerische Nationalbank vom 6. Oktober 1905 wie folgt geregelt: Die Notenbank ist eine in der Form der privatrechtlichen Aktiengesellschaft ausgestaltete Rechtspersönlichkeit, die sich, soweit das sie begründende Bundesgesetz nicht Stellung bezieht, ebenfalls den Normen des Obligationenrechtes zu unterziehen hat.

Im entsprechenden Gesetz - dieses ersetzt die bei Aktiengesellschaften sonst notwendigen Statuten - sind Form und Art der Mitwirkung und Aufsicht des Bundes im Hinblick auf die Verwaltung der Bank geregelt.

Aus den äusserst vielfältigen Interessen und Bestrebungen heraus erwuchs eine Notenbank, die sowohl Merkmale privatrechtlicher als auch solche öffentlichrechtlicher Natur aufweist.

Den privatrechtlichen Charakter betonen:

1. die äussere Organisation als Aktiengesellschaft: Aufbringen eines bestimmten Teils des Aktienkapitals durch Privatpersonen; autonome, vom Staate unabhängige Stellung der Gesellschaft; in Uebereinstimmung damit organisatorischer Aufbau der Geschäftsleitung, Kontrolle und Aufsicht; Zusammensetzung, Befugnisse und Verantwortlichkeiten dieser Organe sind im Gesetze genau umschrieben;
2. die Verhinderung unmittelbarer Einmischung politischer Behörden in die Geschäftsleitung;
3. keine Kapitalbeteiligung, aber auch keine Haftung des Bundes;

4. die ausschliessliche Unterstellung gewisser Geschäfte der Nationalbank unter das Privatrecht.

Für den öffentlichrechtlichen Charakter sprechen:

1. die Errichtung der Notenbank durch ein Sondergesetz;
2. das Monopol der Notenausgabe; die Steuerfreiheit; die Pflicht zur unentgeltlichen Besorgung gewisser Geschäfte für Rechnung des Bundes;
3. die Beschaffung von drei Fünfteln des Grundkapitals durch die Kantone und die ehemaligen Emissionsbanken; der Grossteil des Grundkapitals besteht somit aus Staatsgeldern;
4. das beschränkte Stimmrecht der privaten Aktionäre;
5. die Begrenzung der Dividendenausschüttung;
6. die Ablieferung des Reingewinnes an Bund und Kantone, nach Abzug der gesetzlichen Zuweisungen an den Reservefonds und die Aktionäre;
7. die Aufsicht und Kontrolle durch den Bund; Wahl der Mehrheit der Mitglieder des Bankrates und Wahl der Mitglieder des Direktoriums und der Lokaldirektionen durch den Bundesrat;
8. die Unterstellung der Beamten unter die Bundesgesetzgebung über die zivil- und strafrechtliche Verantwortlichkeit der eidgenössischen Behörden und Beamten;
9. die Liquidationsverhältnisse; das Rückkaufsrecht des Bundes.¹⁾

1.4.2. Die Eigentümer der Notenbank

Das Aktienkapital von 50 Mio Franken, nur zur Hälfte einbezahlt,

1) Vgl. Die Schweizerische Nationalbank 1907 - 1932, S. 27f.

befindet sich wie erwähnt zu rund 60 % in den Händen der Kantone, der Kantonalbanken oder anderer Öffentlich-rechtlicher Körperschaften oder Anstalten und zu etwa 40 % im Eigentum schweizerischer Privataktionäre. Die nachfolgende Tabelle 4 vermittelt einen Einblick in die Verteilungsstruktur des Aktienbesitzes.

Verteilung des Aktienbesitzes

Gliederung		1909 ¹⁾	1931 ¹⁾	1956 ¹⁾	1977 ¹⁾
		Anzahl Aktionäre			
Privataktionäre mit	1 Aktie	2637	2407	2268	
	2 Aktien	4378	2831	1560	
	3 bis 5 Aktien	2130	1740	1343	
	6 bis 10 Aktien	490	584	632	
	1 bis 10 Aktien	(9635)	(7562)	(5803)	(4203)
	11 bis 25 Aktien	345	414	381	
	26 bis 50 Aktien	84	139	163	
	50 bis 100 Aktien	25	63	44	
	11 bis 100 Aktien	(454)	(616)	(588)	(494)
	101 bis 200 Aktien	8	20	20	25
	über 200 Aktien	13	16	14	16
Zusammen		10110	8214	6425	4738
Kantone und Halbkantone		23	23	23	25
Kantonalbanken ²⁾		33	23	27	28
Andere Öffentlich-rechtliche Körperschaften und Anstalten ³⁾		.	.	48	54
Total		10166	8260	6523	4845
		Anzahl Aktien			
Privataktionäre		44569	45855	42519	41552
Kantone und Halbkantone		38772	38284	38670	38747
Kantonalbanken ²⁾		16659	15861	16351	16908
Andere Öffentlich-rechtliche Körperschaften und Anstalten ³⁾		.	.	2460	2793
Total		100000	100000	100000	100000

1) jeweils Ende Jahr / 2) 1909 und 1931 einschliesslich frühere Emissionsbanken / 3) 1909 und 1931 in der Gruppe der Privataktionäre enthalten

Tabelle 4 : Quellen: Die SNB 1907 - 1957, S. 327/Jahresbericht 77.

1.5. Die organisatorische Ausgestaltung der Notenbank

1.5.1. Die Organe der Notenbank

Das Bundesgesetz über die Schweizerische Nationalbank sieht als Aufsichts- und Kontrollorgane

- die Generalversammlung der Aktionäre und
- die Bankbehörden, nämlich
 - . den Bankrat,
 - . den Bankausschuss,
 - . die Lokalkomitees und
 - . die Revisionskommission

und als leitende Organe (Geschäftsführung)

- das Direktorium und
- die Lokaldirektionen

vor.

1.5.1.1. Die Aufsichts- und Kontrollorgane

Die Generalversammlung der Aktionäre tritt einmal jährlich in Bern zur Genehmigung von Geschäftsbericht und Jahresrechnung sowie zur Beschlussfassung über die Verwendung des Reingewinnes zusammen.

Mit der Annahme der Rechnung entlastet sie die Verwaltungsorgane hinsichtlich derer Geschäftsführung während der vergangenen Rechnungsperiode.

Neben dem Bundesrat, der seinen Einfluss in Form des Wahlrechtes von 25 Mitgliedern des Bankrates, darunter dessen Präsidenten und Vizepräsidenten, geltend macht, hat die GV 15 Mitglieder des Bank-

rates und das Kontrollorgan - die Revisionskommission - zu wählen.

Schliesslich steht der GV das Recht zu, unter Vorbehalt der Genehmigung der Bundesversammlung, Kapitalerhöhungen zu beschliessen oder die Abänderung des Gesetzes dem Bundesrat zuhanden der Bundesversammlung zu beantragen. Anträge über die Fortdauer oder Auflösung bedürfen allerdings der Anwesenheit mindestens der Hälfte aller Aktien.

Der Bankrat entspricht dem Verwaltungsrat der normalen AG. Er tritt vierteljährlich zusammen und besteht aus 40 Mitgliedern, welche jeweils für eine Amtsdauer von 4 Jahren gewählt werden. Das Nationalbankgesetz erzwingt die Vertretung der verschiedenen Wirtschaftskreise und einzelnen Landesteile.

Dem Bankrat obliegt neben seiner wichtigsten Aufgabe, der allgemeinen Beaufsichtigung des Geschäftsganges und der Geschäftsführung, die Wahl von acht Mitgliedern für den Bankausschuss aus seinen Reihen und die Bestellung der Lokalkomitees. Bei Wahlen - seien es jene der Mitglieder des Direktoriums, deren Stellvertreter oder jene der Zweiganstaltsdirektoren - die der Bundesrat vornimmt, hat er das Vorschlagsrecht. Endlich entscheidet er u.a. über den Nennwert der auszugebenden Notenabschnitte - im Gegensatz zur Vollziehungsverordnung zum Bundesgesetz über das Münzwesen schreibt das Nationalbankgesetz die Nennwerte nicht vor -, den Rückruf von Notenabschnitten, -typen und -serien, die allfällige Einforderung des nichteinbezahlten Kapitals, Anträge an die GV, genehmigt den An- und Verkauf von Liegenschaften und bewilligt Kredite für Bauvorhaben und betriebliche Investitionen, welche die Kompetenzen von Bankausschuss und Direktorium überschreiten.

Der zehnköpfige Bankausschuss, Präsident und Vizepräsident des Bankrates und die acht vom Bankrat bezeichneten Mitglieder, welche aus verschiedenen Kantonen zu stammen haben, wird ebenfalls für 4 Jahre gewählt. Als Delegation des Bankrates ist er mit der

näheren Aufsicht und Kontrolle der Bankleitung beauftragt. Er tritt nach Bedarf, in der Regel einmal im Monat, zusammen. In seinen Kompetenzbereich fallen die Vorberatung der vom Bankrat zu behandelnden Geschäfte, so auch die Wahlvorschläge für die Direktoriumsmitglieder, deren Stellvertreter und die Direktoren der Zweiganstalten. Schliesslich hat er die "Festsetzung des offiziellen Diskont- und Lombardsatzes" zu begutachten. Ihm steht überdies die Entscheidungskompetenz in allen Angelegenheiten zu, die dieses Gesetz nicht einem andern Gesellschaftsorgan zuweist. Endlich wählt er alle übrigen Unterschriftsberechtigten der Notenbank.

Jeder Bankstelle ist ein Lokalkomitee zugeordnet. Ursprünglich bestand nur bei den Zweiganstalten dieses zusätzliche Aufsichts- und Kontrollorgan, aber seit der Verschmelzung der Departemente II und III mit je einer Zweiganstalt verfügen auch die Sitze Zürich und Bern über je ein Lokalkomitee. Diese Organe haben je drei massgebende Vertreter der betreffenden Rayons als Mitglieder. Ihre ursprüngliche Hauptaufgabe bestand in der Beurteilung der Kreditwürdigkeit der Kunden des Rayons. Mit der Schrumpfung des Diskont- und Lombardgeschäftes haben sich ihre Pflichtenhefte in Richtung einer Lagebeurteilung der wirtschaftlichen Situation der entsprechenden Rayons verlagert.

Die Revisionskommission entspricht der aktienrechtlichen Kontrollstelle. Als solche hat sie die Bücher der Notenbank, Jahresrechnung und Geschäftsbericht zuhanden der Generalversammlung zu prüfen.

1.5.1.2. Die geschäftsführenden Organe

Das Kollegium der drei Generaldirektoren - Direktorium genannt - ist die oberste geschäftsleitende und ausführende Behörde der Bank. Es tagt in der Regel einmal pro Woche an seinem Sitz in Zürich und trifft alle die Geschäftsleitung betreffenden Ent-

scheidungen gemeinsam. Die Schweizerische Nationalbank kennt das bei zahlreichen ausländischen Notenbanken verwirklichte Gouverneur-Prinzip nicht und betrachtet ihren Präsidenten im Kollegium als "primus inter pares".

Dem Direktorium obliegt neben der eigentlichen Geschäftsführung die Formulierung der Kredit- und Währungspolitik der Notenbank.¹⁾

Jeder der acht Zweiganstalten der Nationalbank steht ein Direktor vor, der wie das Direktorium vom Bundesrat auf sechs Jahre gewählt wird. Der Direktor ist als Leiter der Zweiganstalt mit der Geschäftsführung betraut und hat diese dem Direktorium gegenüber zu verantworten. Er vertritt die Notenbankleitung und seine Zweiganstalt im Bereiche seines Rayons gegen aussen.

1.5.2. Die innerbetriebliche Aufbauorganisation

1.5.2.1. Die Struktur der Aufbauorganisation

Zur Aufrechterhaltung ihres Geschäftsbetriebes verfügt die Notenbank über

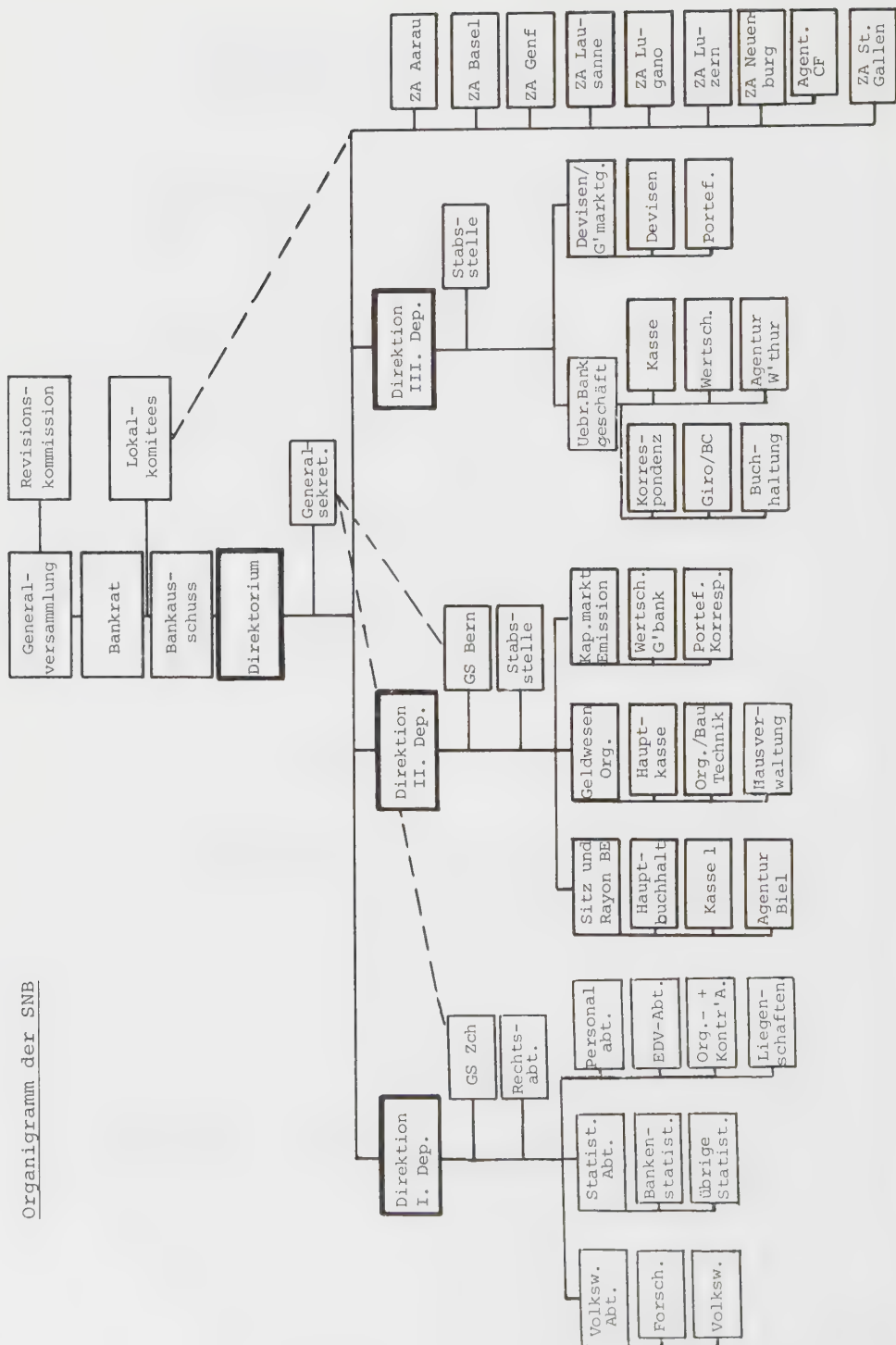
- je einen Sitz in Zürich und Bern mit ca. 230 und ca. 120 Mitarbeitern,
- 8 Zweiganstalten in Aarau, Basel, Genf, Lausanne, Lugano, Luzern, Neuenburg und St. Gallen, mit zwischen 9 und 30 Mitarbeitern,
- 3 eigene Agenturen in Biel, La Chaux-de-Fonds und Winterthur.

Ferner sind 14 Kantonalbanken als Agenturen und 555 Banken als Korrespondenten der Notenbank tätig.

1) Vgl. Geschäftsordnung des Direktoriums und des Generalsekretariats der Schweizerischen Nationalbank vom 10.6.1954.

Organigramm der SNB

- 24 -



Die beiden Sitze beheimaten die zum Direktorium gehörenden Departemente ¹⁾, in Zürich das I. und III., in Bern das II. Departement, und ursprünglich je eine Zweiganstalt, deren Funktionen im Zuge einer Reorganisation in den zwanziger Jahren in die departementale Organisation integriert worden waren. Die drei Mitglieder des Direktoriums und ihre Stellvertreter (im Direktorium) leiten je ein Departement, wobei es jedem selbst überlassen ist, den automatisch entstehenden Konflikt der ressortgebundenen Gesamtleitung zu lösen.

Die drei Departemente sind aufbauorganisatorisch keinem bestimmten Strukturtypus zuzuordnen. Wie dies bei Unternehmen dieser Grössenordnung oft der Fall ist, werden deren Strukturen zu einem nicht geringen Teil durch spezifische Konstellationen im Kaderpersonal geprägt. Das in Abbildung 5 dargestellte Organigramm bedarf deshalb der Erläuterung und verbalen Ergänzung des präsentierten Stablinien-Systems.

1.5.2.2. Aufgaben und Organisation des I. Departementes

Das I. Departement, vom Präsidenten des Direktoriums und (in der Regel) zwei Stellvertretern geführt, die auf der nächst tieferen Stufe ebenfalls Ressortleiter sein können,

- beurteilt die Lage am Geld- und Kapitalmarkt und generell der Volkswirtschaft im Hinblick auf die zu betreibende Kredit- und Währungspolitik,
- erstellt Untersuchungen und Gutachten über Wirtschaftsfragen, im besonderen über Währungs- und Notenbankprobleme,

1) Die Geschäftsordnung subsummiert zwei Begriffe unter dem Wort "Direktorium" und unterscheidet das Direktorium als Kollegium von jenem, welches die drei Departemente zusammenfasst.

- trifft die Vorbereitungen und vollzieht die Beschlüsse des Direktoriums,
- ist mit der Erstellung umfassender Statistiken betraut,
- regelt die Rechtsangelegenheiten der Notenbank,
- ist für organisatorische Fragen zuständig,
- führt die Personalabteilung und beschäftigt sich mit den Fürsorgeeinrichtungen,
- beschäftigt sich mit baulichen Angelegenheiten,
- kontrolliert die Notenbank im Sinne moderner Pflichtenhefte interner Inspektorate. ¹⁾

Nur bedingt richtig ist es, von diesem Departement als dem Departement der Stabsabteilungen ²⁾ zu sprechen, wie dies in Kreisen der Notenbank gelegentlich getan wird. Alle diese Stabsabteilungen verfügen als zentrale Dienststellen oder Service Centers über begrenzte funktionale Kompetenzen, mit deren Hilfe sie selbständig eine ganze Reihe von Aufgaben für die Notenbank lösen können. Insbesondere die heute bei Banken oft in einem Dienstbereich zusammengefassten Personal-, Organisations- und Liegenschaftsabteilungen benötigen dieses funktionale Weisungsrecht, wenn sie im Dienste der Gesamtbank wirken sollen.

Möglichen Kompetenzkonflikten, die bei Mehrfachunterstellungen a priori eher auftreten können, ist mit klaren Abgrenzungen zu begegnen. Bereits das Verständnis dafür, dass eine solche Dienst-

1) Vgl. Geschäftsordnung des Direktoriums vom 25.4.79.

2) Reine Stabsstellen sind Leitungshilfsstellen, die eigentlich keine ausschliesslich ihnen zugeteilte Funktionen und Aufgaben haben, sondern eine Instanz bei der Erfüllung ihrer Funktionen und Aufgaben entlasten und unterstützen. Eine Stabsstelle kommt prinzipiell ohne Entscheidungs- und Anordnungs Kompetenzen gegenüber anderen Stellen aus, weil sie ex definitione aus der Leitungsfunktion ausgegliedert ist. (Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: Organisationslehre 1, Bern und Stuttgart 1976, S. 197f.)

stelle meistens nur sagt, wie etwas zu tun ist, die Linie aber anordnet, was getan werden muss, räumt verschiedene potentielle Konfrontationen zum vornherein aus.

Zu prüfen wäre aus organisationstheoretischer Sicht das Unterstellungsverhältnis der Kontrollabteilung. Der Gesetzgeber hat sich damals richtigerweise von der Ueberlegung leiten lassen, dass ein Departement die Aufgaben des Inspektorates übernehmen sollte, das mit dem eigentlichen Geschäft nichts zu tun hat und es dem I. Departement unterstellt. Bei der faktischen Gleichstellung der Departemente ist die Funktion eines internen Kontrollorgans nur dann problemlos wahrnehmbar, wenn dieses getrennt von der Organisationsabteilung dem Direktorium in heute langsam üblich werdender Manier direkt unterstellt ist, zumal dem ersten Departement in jüngster Zeit ebenfalls Aufgaben überbunden wurden, die sich einer Kontrolle nicht entziehen dürfen.

1.5.2.3. Aufgaben und Organisation des II. Departementes

Das II. Departement, dem der Vizepräsident des Direktoriums vorsteht,

- hat ebenfalls die wirtschaftliche Lage und jene am Geld- und Kapitalmarkt im Hinblick auf die Kredit- und Währungspolitik zu beurteilen,
- führt die mit der Ausgabe der Banknoten beauftragte Hauptkasse,
- verwaltet die Goldbestände und regelt den Goldverkehr,
- führt die Hauptbuchhaltung der Notenbank,
- ist für den Verkehr mit den Inlandkorrespondenten, mit der Bundesverwaltung und den Bundesbahnen zuständig,
- regelt das Wertschriftengeschäft von Bank und Bund,

- wirkt bei der Ausgabe von Anleihsenmissionen mit,
- tätig als "Zweiganstalt Bern" die Geschäfte des Rayons und überwacht die ihm unterstellten Agenturen.

Wie das III. Departement wirkt das II. ebenfalls in einer Doppelfunktion als Teil des Direktoriums und als Zweiganstalt, im Organigramm z.B. erkennbar durch die Instanz "Sitz- und Rayonleitung".

Dem Departementsvorsteher unterstehen neben den drei Linien - eine führt direkt sein Stellvertreter im Direktorium - eine Abteilung des Generalsekretariates und eine reine Stabsstelle, die ihn in seinen Aufgaben als Departementsvorsteher und Direktoriumsmitglied unterstützt.

Hauptbuchhaltung, Hauptkasse und Wertschriftenabteilung sind im Rahmen ihrer Funktionsbereiche mit entsprechender Weisungsbefugnis für die ganze Nationalbank ausgestattet. Die gegebene Mehrfachunterstellung wird u.E. zweifellos durch die Linie dominiert, so dass es schwer fällt, von einer funktionalen Organisation auf der Stufe Gesamtbank zu sprechen.

1.5.2.4. Aufgaben und Organisation des III. Departementes

Das III. Departement

- ist ebenfalls beauftragt, zuhanden seines Vorstehers die wirtschaftliche Lage im allgemeinen und jene auf dem Geld- und Kapitalmarkt im Hinblick auf die notenbankpolitische Aufgabe zu beurteilen,
- führt das Diskont- und Lombardgeschäft,
- operiert am Devisenmarkt und tätigt Devisenanlagen,
- verkehrt mit den Auslandkorrespondenten,
- engagiert sich im Giro- und Clearingverkehr,

- tätig als "Zweiganstalt Zürich" die Geschäfte des Rayons und überwacht dessen Agenturen.

Der Departementsleitung, bestehend aus einem Direktoriumsmitglied und einem Stellvertreter, sind neben einer reinen Stabsstelle die Bereiche Zahlungsverkehr und Rechnungsführung, Devisen (-operationen und -anlagen), die Kasse, das Portefeuille, die Wert-schriftenabteilung und die Agentur Winterthur in direkter Linie unterstellt. Die Abteilungsleiter haben im Gegensatz zu Bern keine funktional unterstellten weiteren Bereiche, sind aber, soweit sie für die "Zweiganstalt" tätig sind, den entsprechenden Fachbereichen der anderen Departemente funktional unterstellt.

1.5.2.5. Aufgaben und Organisation der Zweiganstalten

Die Zweiganstalten dürfen innerhalb des ihnen zustehenden Rayons nach "Massgabe von Art. 14 NBG ¹⁾ sowie der Weisungen des Direk-

1) Art. 14: Die Nationalbank ist befugt, folgende Geschäfte zu betreiben:

1. Diskontierungen von Wechseln und Checks auf die Schweiz mit mindestens zwei Unterschriften, die unabhängig voneinander Zahlungsfähigkeit gewährleisten, von Reskriptionen des Bundes (Schatzanweisungen), von Reskriptionen der Kantone und Gemeinden mit der Unterschrift einer Bank, von belehnbaren Schuldverschreibungen auf die Schweiz sowie von eidgenössischen Schuldbuchforderungen. Die Verfallzeit der diskontierten Forderungen darf sechs Monate nicht überschreiten;
 2. An- und Verkauf von Schatzanweisungen und Schuldverschreibungen des Bundes sowie von eidgenössischen Schuldbuchforderungen, von Schuldverschreibungen der Kantone und der Kantonalbanken im Sinne des Bundesgesetzes über die Banken und Sparkassen, von Pfandbriefen der schweizerischen Pfandbriefzentralen, von leicht realisierbaren Schuldverschreibungen anderer schweizerischer Banken und von Gemeinden;
- Ausgabe und Rückkauf von eigenen, verzinslichen Schuldverschreibungen mit einer Laufzeit von höchstens zwei Jahren, soweit dies zum Zwecke der Offentmarktspolitik nötig ist;

Fortsetzung S. 30.

toriums und des zuständigen Departements" insbesondere die folgenden Geschäfte betreiben:

- "1. Diskontierungen von Wechseln auf die Schweiz, von belehnbaren Schuldverschreibungen auf die Schweiz sowie von eidgenössischen und kantonalen Schuldbuchforderungen;
2. Lombardierungen (Art. 14 Ziff. 4 NBG);
3. Annahme von Geldern in unverzinslicher Rechnung;
4. Giro-, Abrechnungs- und Inkassoverkehr;
5. Abgabe von Checks auf die Schweiz und das Ausland;
6. Aufbewahrung und Verwaltung von Wertschriften (Art. 14 Ziff 12 NBG)" ¹⁾.

Dem Direktor einer Zweiganstalt stehen in Rahmen seiner Bank die beiden Bereiche "Kasse" und "Uebrigter Bankbetrieb" für die Abwicklung der Rayongeschäfte zur Verfügung. Der nichtssagende Begriff "Uebrigter Bankbetrieb" umfasst die Bereiche Buchhaltung, Portefeuille und Wertschriften, welche im Zuge einer kürzlich erfolgten Reorganisation zu einer Abteilung zusammengefasst wurden. Sie wird vom Stellvertreter des Zweiganstaltsdirektors geführt.

1) Geschäftsordnung der Lokaldirektionen der Schweizerischen Nationalbank vom 25.4.1979.

2) Fortsetzung Art. 14 NBG:

3. An- und Verkauf von Wechseln und Checks auf das Ausland mit mindestens zwei Unterschriften, die unabhängig voneinander Zahlungsfähigkeit gewährleisten, und mit einer Verfallzeit von höchstens sechs Monaten, von leicht realisierbaren Schuldverschreibungen ausländischer Staaten, internationaler Organisationen oder ausländischer Banken mit einer Verfallzeit von höchstens zwölf Monaten, von andern Guthaben auf das Ausland mit einer Verfallzeit von höchstens zwölf Monaten;
4. Gewährung von verzinslichen Darlehen in laufender Rechnung mit höchstens zehntägiger Kündigungsfrist gegen Verpfändung von Schuldverschreibungen auf die Schweiz, von eidgenössischen Schuldbuchforderungen, von diskontierbaren Wechseln sowie von Gold (Lombardvorschüsse). Aktien und Genossenschaftsanteile sind von der Belehnung ausgeschlossen;

Fortsetzung S. 31.

Organigramm der Zweiganstalt

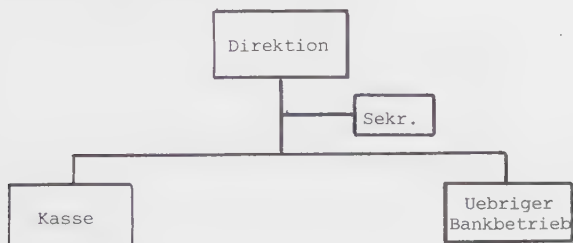


Abbildung 6

1) Fortsetzung Art. 14 NBG:

5. Erteilung von zeitlich beschränkten Diskont- und Lombardzusagen für Forderungen und Wertpapiere, die gemäss den Ziffern 1 und 4 diskontierbar bzw. lombardierbar sind;
6. Annahme von Geldern in unverzinslicher Rechnung; ...
7. Besorgung des Giro-, Abrechnungs- und Inkassoverkehrs;
8. Eröffnung von Korrespondentenrechnungen bei inländischen und ausländischen Banken; Abgabe von Checks auf die Schweiz und das Ausland;
9. An- und Verkauf von Gold für eigene Rechnung;
10. An- und Verkauf von Gold und Silber für fremde Rechnung;
11. Ausgabe von Goldzertifikaten;
12. Aufbewahrung und Verwaltung von Wertschriften und Wertgegenständen, An- und Verkauf von Wertschriften sowie Zeichnungen für Rechnung Dritter!
13. Mitwirkung als Zeichnungsstelle bei der Ausgabe von Anleihen des Bundes, der Kantone, kantonal garantierter Unternehmungen und der Pfandbriefzentralen, jedoch unter Ausschluss der Beteiligung bei der festen Uebernahme von Anleihen;
14. An- und Verkauf von internationalen Zahlungsmitteln.

2. Kapitel ELEMENTE UND ASPEKTE DER FUEHRUNG UNTER BESONDERER
HERVORHEBUNG DES RECHNUNGSWESENS ALS INSTRUMENT

2.1. Einleitende Bemerkungen

Wenn die Schweizerische Nationalbank auch öffentlich-rechtlichen Charakter hat und ihre Aufgaben ausschliesslich auf volkswirtschaftliche Ziele ausgerichtet sind, so ist gleichwohl nicht anzunehmen, dass sich das Noteninstitut durch seinen spezifischen Aufbau und die Exklusivität seines Auftrages den Erkenntnissen betriebswirtschaftlicher Führungslehren a priori entzieht: auch eine Notenbank bedarf des betriebswirtschaftlichen Managements, will sie nicht Gefahr laufen, ihre Leistungen ineffizient zu erstellen. Deshalb ist es Ziel der weiteren Ausführungen dieses Kapitels, das begriffliche Instrumentarium der modernen Führungslehre abrissartig festzuhalten und anschliessend den Stellenwert der Rechnungslegung im Hinblick auf ihre Funktion als Instrument der Unternehmensführung zu umreissen.

2.2. Zum Begriff der Unternehmensführung

2.2.1. Die Unternehmung als System

Die diskrete Zurückhaltung des Schweizerischen Bankwesens gegenüber Erkenntnissen und Methoden moderner Industrieunternehmen im Bereiche des allgemeinen Managements wurde fälschlicherweise zu oft mit der Arteigenheit bankbetrieblicher Leistungserstellung begründet. Was könnte deshalb näher liegen als der Gedanke, dass auch die Notenbank sich in ihrer speziellen Situation nicht mit den Errungenschaften heutiger Führungslehren leiten lässt?

Die allgemeine Betriebswirtschaftslehre nimmt dagegen für sich in Anspruch, branchen- und betriebsgrößen-neutrales Wissen zu vermitteln, das selbst für betriebswirtschaftliche Sondererscheinungen, wie sie Notenbanken sicher darstellen, Gültigkeit haben sollte. Die hohe Kunst des praktizierenden Betriebswirtschaftlers muss indes im Auffinden sinnvoller Verbindungen von allgemeiner Lehre und branchenspezifischen Kenntnissen liegen.

Im Raum bleibt aber zunächst die Frage, ob denn eine Notenbank überhaupt ein Unternehmen sei, also jene Bestimmungsmerkmale aufweisen könne, die den Unternehmenscharakter prägen.

Kybernetischen Erkenntnissen ¹⁾ folgend, wird ein Unternehmen in

1) Nach Ulrich besteht keineswegs Klarheit über Begriff und Inhalt der Kybernetik. 'Einige Definitionsversuche sollen dies verdeutlichen. Nach Wiener umfasst die Kybernetik "das ganze Gebiet der Regelung und Nachrichtentheorie" ...; nach Wieser ... ist sie "die Wissenschaft von den Steuermechanismen" ... bzw. ..., jene Wissenschaft, "die sich mit Problemen der Steuerung, Regelung und Informationsübermittlung befasst"; nach Beer ... handelt es sich um die Wissenschaft von Kommunikation und Regelung" ..., und Frank ... definiert sie als "Theorie der Aufnahme, Verarbeitung und raumzeitlichen Uebertragung von Informationen" Dagegen spricht Ashby ... von Kybernetik als "the study of systems that are open to energy but closed to information and control" ... und Neidhardt ... stellt fest, (Forts. S.34)

dass Kybernetik die Theorie der dynamischen, selbstregulierenden Systeme sei; ähnlich umschreibt Flechtner ... Kybernetik als "allgemeine, formale Wissenschaft von der Struktur, den Relationen und dem Verhalten dynamischer Systeme"".

Ulrich führt die Faszination, welche die Kybernetik mit ihren formalen Grundzügen auf viele Wissenschaftler ausübt, einerseits auf ihren Verdienst, die Bedeutung der Begriffe "Information" und "System" für die Wirklichkeit schlechthin erkannt und hervorgehoben zu haben, und andererseits auf den Beitrag zur Verringerung der zahlreichen Gräben zwischen den Einzelwissenschaften in Richtung eines "interdisziplinären Ansatzes" zurück: "Wie schon die angeführten Definitionsversuche erkennen lassen, geht die Kybernetik von zwei Grundbegriffen aus, der "Information" und dem "System". Bei beiden handelt es sich in der abstrakten Fassung durch die Kybernetik um sehr weit verbreitete Phänomene, vielleicht besser um allgemeinste Aspekte der Natur und des menschlichen Lebens. Erst die Kybernetik hat die Bedeutung von "Information" und "System" für die Wirklichkeit schlechthin erkannt und hervorgehoben, und es ist dafür kennzeichnend, dass von einigen Kybernetikern teils die dem Systembegriff verwandte "Ordnung" oder "Struktur" als dritte "Grundgrösse" der Natur aufgefasst wird, die gleichrangig neben Materie und Energie tritt. Bedenkt man, welche Bedeutung Informations- und Kommunikationsvorgänge für alles Leben haben und welche Verbreitung geordnete Ganzheiten oder Systeme in Natur und menschlicher Gesellschaft aufweisen, so wird es ohne weiteres verständlich, dass vielen Wissenschaftlern kybernetische Erkenntnisse gleichsam als Entdeckung neuer Dimensionen ihres spezifischen Erkenntnisgebietes vorkommen. Gleichgültig, ob diese Wissenschaft nun klar definiert und in Form von Lehrstühlen zu einer institutionalisierten "akademischen Tatsache" geworden ist oder nicht, muss der Einzelwissenschaftler in kybernetischen Ansätzen und Denkweisen eine neue, zumindest prüfenswerte Möglichkeit sehen, seinem Gegenstand neue Aspekte abzugewinnen und zu weiteren Erkenntnissen vorzustoßen. Dank ihres weiten Erkenntnisbereiches und ihres formalen Charakters scheint Kybernetik besonders geeignet zu sein, um - ähnlich wie die Mathematik - Elemente zu einer allgemeinen Wissenschaftssprache zu liefern. So ist es keineswegs ein Zufall, dass die Kybernetik aus interdisziplinären Gesprächen einer Arbeitsgruppe von Wissenschaftlern unterschiedlicher Fachrichtungen entstanden ist.

Wie schon aus einigen der zitierten Definitionen der Kybernetik hervorgeht, hat sich diese Formalwissenschaft jedoch teilweise in ganz bestimmter Richtung entwickelt und sich auf die Anwendung allgemeiner Erkenntnisse für spezielle Zwecke der Technik konzentriert. Gleichzeitig jedoch sind Wissenschaften aufgetreten, die den der Kybernetik immanenten "Systemansatz" aufgegriffen und in allgemeiner Weise weiterentwickelten, ohne sich spezifisch mit Regelungsvorgängen und deren Anwendung bei der Gestaltung informationsverarbeitender Maschinen zu befassen." Die so im Entstehen begriffene "Allgemeine Systemtheorie" stellt den Ausgangspunkt zu Ulrichs Ansatz dar.

(Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 1968, S. 100ff.)

Anlehnung an Ulrich ¹⁾ als produktives soziales System bezeichnet, das nach Rühli ²⁾ zudem offen, dynamisch, komplex, teilweise probabilistisch, teilweise autonom, zielgerichtet und zielsuchend sein sollte.

"Unter einem System verstehen wir eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können" ³⁾, wobei Elemente jene einzelnen Teile des Systems repräsentieren, die man nicht weiter aufteilen kann oder nicht weiter aufteilen will, also kleinste uns interessierende Einheiten des Systems darstellen, die wir nicht weiter analysieren können oder wollen, und deren Beziehungen untereinander intensiver sind, als Interaktionen zwischen System- und fremden Elementen. "Man kann sich die Grenzen eines Systems also als Kreis vorstellen, der intensivere bzw. weniger intensive Beziehungen zwischen Teilen voneinander abgrenzt. Was nicht innerhalb des Kreises liegt, gehört nicht zum System, sondern zu seiner "Umwelt" und ist allenfalls Bestandteil eines Supersystems." ⁴⁾

Die Darlegungen des ersten Kapitels zur Institution der Schweizerischen Nationalbank erlauben es uns, von der Notenbank als einem System zu sprechen, dessen Elemente mittels Intensitätskriterien von jenen der Umwelt abzugrenzen sind: entsprechende Gesetze und Reglemente definieren das System Nationalbank und grenzen es von seiner Umwelt (Bundesverwaltung / Bankensystem) zweifelsfrei ab.

Neben rein formalen Eigenschaften kann das System und entsprechend

1) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 1968.

2) Vgl. Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 1, Bern und Stuttgart 1973, S. 15.

Auch Ulrich erachtet jene Dimensionen, die Rühli in seinen Unternehmensbegriff aufgenommen hat, als Eigenschaften einer Unternehmung.

3) Ulrich, Hans: Die Unternehmung als, S. 105.

4) Ulrich, Hans: Die Unternehmung als, S. 108.

auch die Unternehmung auch durch inhaltliche Merkmale, wie Offenheit, Dynamik etc. charakterisiert werden. All diese Eigenschaften sind als dimensionale (im Gegensatz dazu die dichotonischen) Kann-Eigenschaften keineswegs system- und unternehmensbegründend, wohl aber system- und unternehmensbeschreibend und als solche bis zu einem gewissen Grade ungeeignet, Unternehmen von Nichtunternehmen zu unterscheiden.

Die obgenannten Kann-Eigenschaften müssten auch im Falle der Nationalbank Erwähnung finden, übrigens genauso wie beim einzelnen Individuum oder einer Unternehmung eines beliebigen Wirtschaftssektors. Sie sind trotz dieser verwässernden Feststellung insofern aber nicht nutzlos, als sie "Wesentlichkeiten" des Systems Unternehmung erfassen, ohne aber das Wesen der Unternehmung selbst vollständig beschreiben zu können. Dies ist bis anhin noch niemandem gelungen. Es scheint deshalb sinnvoll, mit Ulrich Unternehmungen einfach als produktive soziale Systeme zu bezeichnen. Es gibt keine Gründe wider die Darstellung der Notenbank als solches System und deshalb ist es auch kaum sinnvoll, mit der Spezifik der Verhältnisse Erkenntnissen der allgemeinen Unternehmensführungslehre entgegenzutreten.

Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die Schweizerische Nationalbank im Sinne obiger Definition

- als offenes System in vielfältiger Beziehung zu ihrer Umwelt steht,
- aus vielen Subsystemen und Elementen aufgebaut ist, die in sehr verschiedenartigen Relationen zueinander stehen, zahlreiche Rückkoppelungsbeziehungen aufweist und daher in ihrer Komplexität nicht vollständig erfass- und beschreibbar ist,
- als probabilistisches System Elemente ihr eigen nennt, deren Zusammenwirken nur teilweise determiniert ist,
- als teilweise autonomes System über einen durch Gesetz beschränkten Entscheidungsspielraum verfügt,

- als produktives System Leistungen für Dritte erstellt,
- ein bestimmtes soziales Gefüge aufweist, in dem Individuen, Gruppen und soziale Subsysteme arbeiten, die das Verhalten der Notenbank massgeblich mitbestimmen,
- schliesslich als dynamisches System laufend mehr oder weniger zielgerichteten Zustandsänderungen unterliegt.¹⁾

Die Betriebswirtschaftslehre und insbesondere die Unternehmensführungslehre behandelt Aufgaben der Gestaltung solcher Systeme und der Lenkung der sich in ihnen abspielenden Prozesse.²⁾ "Mit diesen Problemen im allgemeinen - also nicht mit denjenigen der Unternehmungen im besonderen - und in formaler Hinsicht - also ohne Erfassung des Inhalts der Vorgänge - befasst sich nun die Kybernetik; wir können sie mit Flechtner³⁾ als 'die allgemeine, formale Wissenschaft von der Struktur, den Relationen und dem Verhalten dynamischer Systeme' bezeichnen"⁴⁾, wobei ihr Hauptinteresse den Steuerungs- und Regelungsvorgängen in zielorientiert handelnden, komplexen Systemen gilt - seien diese nun bereits definiert oder als gedankliche Stützen in erster Linie da, um zweckmässige Modelle zur Gestaltung der Wirklichkeit zu liefern⁵⁾.

2.2.2. Zur Steuerung von Systemen

Offene dynamische Systeme, wie sie Unternehmungen darstellen, sind durch das Netz dieser komplexen Beziehungsgefüge ihrer Elemente und Subsysteme mit solchen der Umwelt in mannigfaltiger Weise in ihrem zielgerichteten Funktionieren, ja gar in ihrer Existenz gefährdet. Das Problem, das bei Aufbau- und Ablauforganisation sol-

1) Vgl. Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 1, S. 15f.

2) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als, S. 118.

3) Flechtner, H.J.: Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966, S. 10.

4) Ulrich, Hans: Die Unternehmung als, S. 118.

5) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als, S. 119.

cher künstlicher Systeme zu lösen ist, besteht offenbar darin, diesen durch eine entsprechende Gestaltung eine gleichartige Verhaltensweise zu ermöglichen, wie sie gewisse natürliche Systeme aufweisen, die befähigt sind, wenigstens eine Zeitlang zu überleben, zielorientiert handlungsfähig zu sein und allenfalls zweckmässig zu funktionieren. ¹⁾

Die Kybernetik unterscheidet drei verschiedene Vorgänge der Steuerung, die mit Flechtner wie folgt zu definieren sind:

- die Steuerung i.e.S.: "das Ziel wird dem System von aussen gesetzt, Richtung und Art des Verhaltens werden von aussen dirigiert;
- die Regelung: das Ziel, der Sollwert, wird von aussen gesetzt, das System verändert selbst sein Verhalten so, dass dieser Sollwert erreicht wird;
- die Anpassung: das System verändert sein Verhalten so, dass sich ein Gleichgewichtszustand zwischen System und Umwelt einstellt - dieser selbstentwickelte Sollwert wird jetzt der künftigen Regelung zugrunde gelegt" ²⁾.

Diese Mechanismen erfolgen mittels "Rückkoppelung", einem Vorgang, "der nach der Transformation zum Input zurückführt und damit ein System steuert; da diese Steuerung nicht von aussen erfolgt, sondern durch einen Vorgang im System selbst, handelt es sich um Selbststeuerung oder -regelung. Zur Regelung sind also Rückkoppelungsvorgänge notwendig. Systeme, die sich selbst steuern können, nennt man Regelsysteme" ³⁾.

1) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als, S. 120.

2) Flechtner, H.J.: Grundbegriffe der Kybernetik, S. 44.

3) Ulrich, Hans: Die Unternehmung als, S. 121.

Solche Rückkoppelungsvorgänge in Regelsystemen sind aber nur dort existent, wo operationale Ziele die Definition von Sollwerten erlauben und gleichzeitig ständig die Messung von Istwerten erfolgt, so dass eine laufende Feststellung der Zielabweichung und darauf das Einleiten von Korrekturmaßnahmen rückkoppelnd möglich wird.

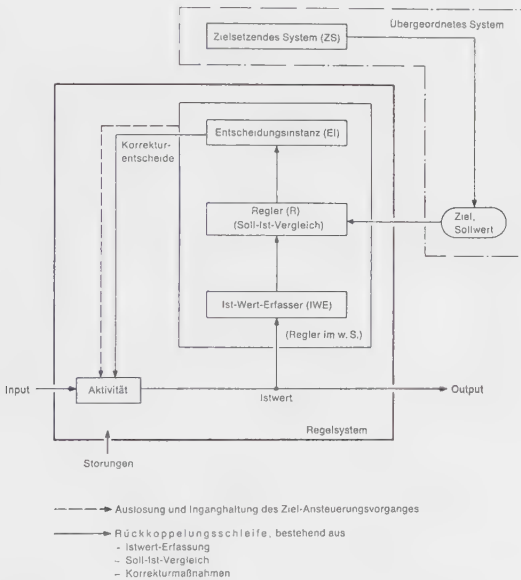


Abbildung 7: Aufbau eines Regelsystems¹⁾

Abbildung 7 stellt den Aufbau eines solchen Regelsystems schematisch dar. Es zergliedert sich in

- ein zielsetzendes System, auch Steuersystem genannt, das sich ausserhalb des Regelsystems befindet und die Sollwerte definiert;
- einen Istwert-Erfasser, welcher den jeweils vom System erreichten Istwert ermittelt;

1) Ulrich, Hans: Die Unternehmung als, S. 123: nach Litterer, J.A.: The Analysis of Organizations, New York 1965.

- einen Regler, welcher Istwert und Sollwert vergleicht und Zielabweichungen ermittelt;
- eine Entscheidungsinstanz, welche Aktivitäten des Systems auslöst, in Gang hält und aufgrund der Zielabweichungen Korrekturentscheide und -massnahmen trifft;
- Elemente, welche die Aktivitäten (Transformationsprozesse) ausführen (Regelstrecke)¹⁾.

Es würde indes eine zu grosse Vereinfachung bedeuten, das System Unternehmung dem eines einzigen Regelkreises gleichsetzen zu wollen, der nur ein Ziel und damit einen Sollwert anstrebt;

- vielmehr handelt es sich bei vielen Unternehmungen und so auch bei der Notenbank um komplexe multifunktionale Gebilde mit Teilgesamtheiten unterschiedlicher Beziehungsintensität (Subsysteme),
- um Regelsysteme höherer Ordnung mit mehreren, in Abbildung 8 veranschaulichten hierarchisch sich überlagernden Regelkreisen, die ihrerseits mit unterschiedlich langen Regelstrecken ausgestattet sein können.

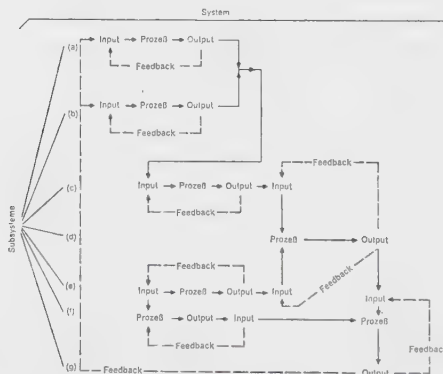


Abbildung 8: Regelsystem mit mehreren, verknüpften Regelkreisen²⁾

1) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als ..., S. 122.

2) Ulrich, Hans: Die Unternehmung als ..., S. 125.

- um Regelsysteme, die entsprechend ihrer Multi-Funktionalität als offene Systeme über ein Zielsystem verfügen, dessen Subsysteme und Elemente einzeln oder in Teilsamtheiten verschiedenartig auf Veränderungen in der Umwelt reagieren,
- um ultrastabile Systeme, die in der Lage sind, sich homöostatisch, d.h. auch unter komplexen Bedingungen derart anzupassen, dass ein dynamisches Gleichgewicht mit der Umwelt des Systems entsteht,
- um aequifinale Systeme, die bei intensiven Störungen (grosse Abweichungen vom Sollwert) nicht unbedingt den oder die Sollwerte zu verändern brauchen, sondern zunächst versuchen, das bisher angestrebte Ziel auf einem andern Weg zu erreichen. "Die entscheidende Instanz muss über eine genügend grosse Entscheidungsfreiheit verfügen, um von sich aus alternative Wege einzuschlagen und alternative Massnahmen zur Erreichung der gesetzten Ziele suchen und verwirklichen zu können" ¹⁾,
- um dynamische Systeme, deren interne statische Beziehungen unter den Elementen es erlaubt, zusammenhängende Aktivitäten oder Prozesse entstehen zu lassen, "wozu die Beziehungen gewissermassen aktiviert werden müssen" ²⁾,
- also um Systeme, die durch Vorgänge der Informationsaufnahme, -verarbeitung und -abgabe in ihrem Kommunikationsnetz in die Lage versetzt werden, ihre Elemente und Subsysteme zieladäquat zu aktivieren.

Damit gelangen wir zu einem weiteren zentralen Begriff, nämlich jenem der Information, häufig als zweckorientiertes Wissen bezeichnet, das beim Empfänger Nichtwissen beseitigt und in zielorientiert handelnden Systemen durch Entscheide entweder Aktivitäten auslöst oder ändert. "Stellt man Entscheidungsmodell, Entscheidung und Realisation in den grösseren Rahmen des Ent-

1) Ulrich, Hans: Die Unternehmung als ..., S. 127 f.

2) Ulrich, Hans: Die Unternehmung als ..., S. 128.

scheidungsprozesses (Problemlösungsprozess), so wird eine Systematisierung von Informationsarten nach den Phasen des Entscheidungsprozesses möglich. An die Grobgliederung des Entscheidungsprozesses in die Phasen der Planung, Realisation und Kontrolle anknüpfend, lassen sich Prognose-, Vorgabe- und Kontrollinformationen unterscheiden" ¹⁾. In der Anregungsphase des Entscheidungsprozesses liefern Anregungs- oder Initialinformationen

Informationsarten im Entscheidungsprozess (nach Meffert)

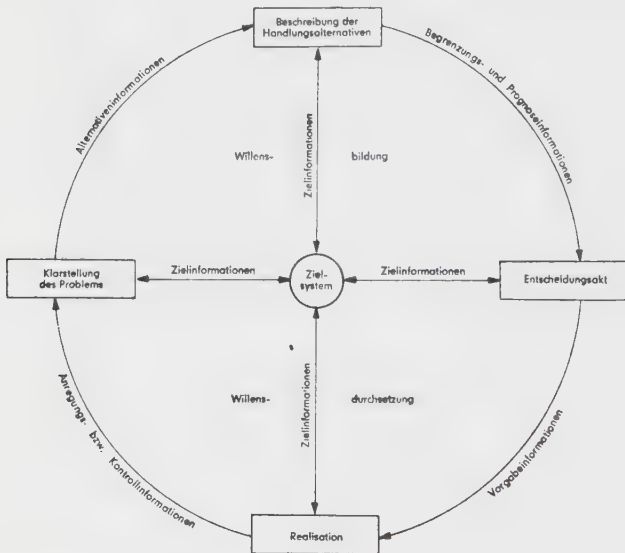


Abbildung 9 ²⁾

1) Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 4. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 775.

Anmerkung: Auf die Tatsache, dass aus der Sicht des Empfängers nur jene Nachrichten zu zweckorientiertem Wissen d.h. zu Informationen werden, die im subjektiven kognitiven Modell der Entscheidungssituation Berücksichtigung finden, wird nicht weiter eingetreten.

2) Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre, S. 776.

(Regler) die Erkenntnis, dass die Wirklichkeit nicht den Wunschvorstellungen entspricht und entsprechend die Ist- nicht mit den Sollwerten übereinstimmen. "Lässt die Anregungsphase ein Entscheidungsproblem erkennen, so ist zur Suchphase überzuleiten. In ihrem Verlauf werden vor allem Alternativinformationen sowie Prognoseinformationen bei der Vorhersage der Konsequenzen verschiedener Alternativen relevant. Schliesslich sind Beschränkungs-....-informationen zu erfassen, die das Entscheidungsfeld begrenzenden inner- und ausserbetrieblichen Daten beschreiben. Auf dieser Stufe des Entscheidungsvorgangs und insbesondere in der die Willensbildung abschliessenden ... Optimierungsphase gewinnen die Zielinformationen herausragende Bedeutung. ... Dem Wahlakt folgt die Realisation. Das Entscheidungsergebnis wird als imperative Information den Ausführenden (Regelstrecke) vorgegeben (Vorgabeinformation). In der anschliessenden Kontrollphase fliesen beim Ueberschreiten festzulegender Toleranzgrenzen Revisionsinformationen an den Entscheidungsträger zurück. Sie können routinemässige Anpassungsvorgänge hervorrufen oder auslösendes Moment eines neuen Entscheidungsprozesses bilden"(vgl. Abb. 9). ¹⁾

2.2.3. Die Elemente und Aspekte der Unternehmungsführung

Die Steuerung, Regelung oder Anpassung kybernetischer Systeme wird im betriebswirtschaftlichen Schrifttum zurecht den für Unternehmungen eher Verwendung findenden Ausdrücken "Führung", "Leitung" und "Management" gleichgesetzt. Das System Unternehmung regeln oder steuern bedeutet damit nichts anderes, als es führen, d.h. seine Probleme im Hinblick auf die Zielerreichung zu lösen. Nun will sich dieser Steuer-, Regelungs-, Führungs- oder Leitungsmechanismus bei der Komplexität und Dynamik von Unternehmung und Umwelt nicht nur als ein fortgesetzter Problemlösungsprozess im dargestellten Sinne (vgl. Abbildung 10) verstanden wissen, sondern ebenso seine Instanzen und Instrumente einschliessen;

1) Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre, S. 775 f.

Die konstitutiven Elemente der Führung

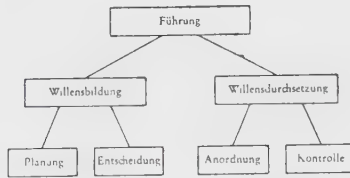


Abbildung 10

"denn alle diese Elemente müssen nämlich im sozialen System der Unternehmung bestimmten Personen oder Instanzen übertragen werden, und zu ihrer Ordnung und Handhabung werden verschiedene Instrumente eingesetzt"¹⁾.

Rühli versteht entsprechend unter Führung die Gesamtheit der Institutionen, Prozesse und Instrumente, welche im Rahmen der Problemlösung durch eine Personengemeinschaft (mit komplexen zwischenmenschlichen Beziehungen) der Willensbildung (Planung und Entscheidung) und der Willensdurchsetzung (Anordnung und Kontrolle) dient (vgl. Abbildung 11)²⁾.

Die Elemente und Aspekte der Führung

Aspekte	Elemente der Führung			
	Willensbildung		Willensdurchsetzung	
	Planung	Entscheidung	Anordnung	Kontrolle
institutionell	Planungs-Instanzen	Entscheidungs-Instanzen	Anordnungs-Instanzen	Kontroll-Instanzen
funktional	Planungs-Prozesse	Entscheidungs-Prozesse	Anordnungs-Prozesse	Kontroll-Prozesse
instrumental	Planungs-Instrumente	Entscheidungs-Instrumente	Anordnungs-Instrumente	Kontroll-Instrumente

Abbildung 11

1) Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 1, S. 26.

2) Vgl. Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 1, S. 26.

2.3. Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmensführung

2.3.1. Begriff und formale Aufgabe des Rechnungswesens

Die Bedeutung von Informationen für die Steuerung, Regelung und Anpassung von Systemen wurde eingehend erörtert. Ihre Stellung ergibt sich grundsätzlich aus den potentiellen und aktuellen Informationsbedürfnissen der System-, Subsystem- und Umsystemelemente. Der Stellenwert des Rechnungswesens, und zwar insbesondere des betrieblichen, ist auch nicht mehr näher zu umreißen, wenn man mit Heinen ¹⁾ von ihm als dem bedeutendsten Informationsinstrument der Unternehmung spricht. Diesem Führungsinstrument ²⁾, verstanden als "die Gesamtheit der Zählungen und Rechnungen für wirtschaftliche Zwecke, mit Einschluss der für die Erfassung und Auswertung der Zahlen geschaffenen Einrichtungen" ³⁾, ist die Aufgabe zuerkannt, als Subsystem der Unternehmung, das betriebswirtschaftliche Geschehen partial-isomorph in Zahlen abzubilden. Betriebswirtschaftliches Geschehen abbilden heisst nichts anderes als Darstellen der dynamischen Beziehungen (= Aktivitäten) der Systemelemente. Solche Systemelemente sind die Wirtschaftsgüter, unterteilt in materielle und immaterielle Realgüter (Verbrauchs- und Gebrauchsgüter; menschliche Arbeitsleistung, Information) und Nominalgüter wie Geld.

Unterscheiden lassen sich nach dem in Abbildung 12 dargestellten Güterstrommodell die gesteuerten Subsysteme, Erzeugungs- und Finanzsystem, und das diesen Subsystemen übergeordnete Informationssystem, welches die genannten zu steuern hat.

"Diese Aufgabenstellung weist dem Rechnungswesen den Charakter eines Ermittlungsmodelles zu, das die Aufgabe hat, Objekte eines

1) Vgl. Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre, S. 789.

2) Der Begriff "Instrument" ist bei integraler Betrachtung des Rechnungswesens deshalb nicht haltbar, weil dieses sowohl Institutionen als auch Prozesse einschliesst.

3) Käfer, Karl: Rechnungswesen der Unternehmung, in: "Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft", Band II, Bern 1955, S. 297 - 300.

Gegenstandsbereiches nach bestimmten Aspekten geordnet zu erfassen (Erfassungsmodell) und über diese rein dokumentarische Abbildung hinaus eine Transformation gewisser Grössen durch Rechenoperationen zu ermöglichen (Aufbereitungsmodell)." ¹⁾

Güterstrommodell der Unternehmung

Art des Güterstroms		Aktionsphasen des Güterstroms				Steuerungs-
Realgüterstrom	Informationsstrom	Aufnahme	Speicherung	Verarbeitung	Abgabe	Instrument
	Erzeugungsstrom	Beschaffung	Lagerung	Herstellung	Absatz	Objekt
	Nominalgüterstrom (Finanzstrom)	Kreditaufnahme	Kassenhaltung	-	Kreditgewährung	

Abbildung 12 ²⁾

Seine Zukunftsbezogenheit ist allerdings erst dann gewährleistet, wenn das Rechnungssystem ergänzt wird durch empirisch-kognitive (Prognosemodelle) und praxeologische Aussagensysteme (Entscheidungsmodelle). ³⁾

Neben der rein zahlenmässigen Abbildung betriebswirtschaftlich relevanter Tatbestände

- wirkt das Rechnungswesen informierend gegenüber Reg-

-
- 1) Hoffmann, F.: Das Rechnungswesen als Subsystem der Unternehmung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jg. 1971, Nr. 6, S. 366.
 - 2) Vgl. Kosiol, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 216 ff;
Chmielewicz, K., Kostenrechnungssysteme und automatische Datenverarbeitung, in: Die Wirtschaftlichkeit automatischer Datenverarbeitungssysteme, hrsg. von Grochla, E., Wiesbaden 1970, S. 165 f.
 - 3) Vgl. Hoffmann, F.: Das Rechnungswesen als ..., S. 366

- lerorganen des Erzeugungs- und Finanzbereiches,
- verarbeitet es primäre Regelgrößen zu Informationsgütern höherer Aussagekraft und tritt damit als "Regelverstärker" oder "Quasiregler" auf (vgl. Abb.13),
- ist das Rechnungswesen Träger jenes Informationspotentials, das für Zielfindung und -vorgabe an die operativen Subsysteme erforderlich ist (Kennzahlbildung),
- ist das Rechnungswesen als steuerndes Subsystem selbstregelnd gegenüber anderen Unternehmungsorganen tätig (Controller-Funktion/vgl. Abb.14).

Informativmodell des Rechnungswesens

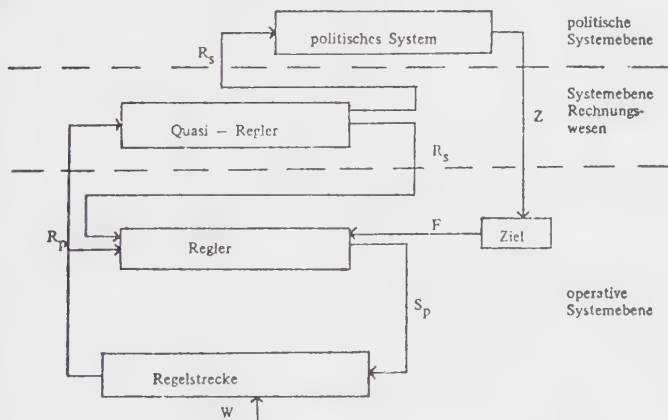


Abb. 3 Informativmodell des Rechnungswesens

F = Führungsgröße
 R_p = primäre Regelgröße
 R_s = sekundäre Regelgröße
 Z = Zielvorgabe
 S_p = primäre Stellgröße
 S_s = sekundäre Stellgröße
 W = Störgröße

Abbildung 13 ¹⁾

1) Hoffmann, F.: Das Rechnungswesen als ..., S. 373.

Regelmodell des Rechnungswesens

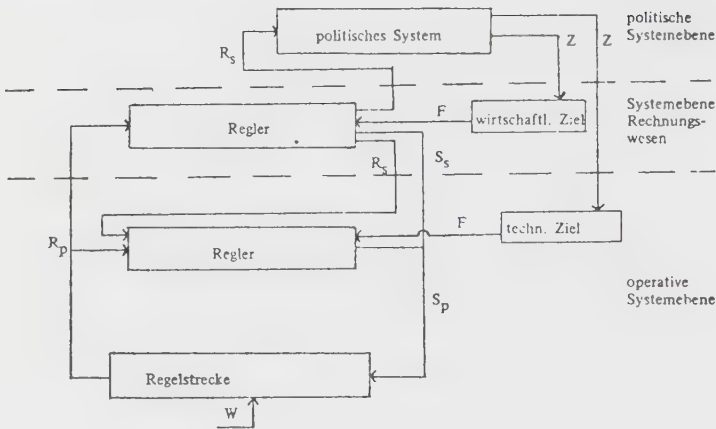


Abbildung 14 ¹⁾

Diesen anspruchsvollen Anforderungen versucht das Rechnungswesen mit den folgenden Elementen gerecht zu werden:

- mit der Finanzbuchhaltung als Vergangenheits-Zeitabschnittsrechnung über die Güter und Leistungen der Unternehmung (umfassend die eigentliche Buchhaltung, Inventar, Jahresabschluss, Sonder- und Zwischenbilanzen im weitesten Sinn),
- mit der Betriebsbuchhaltung, einer teils zukunfts-, teils vergangenheitsbezogenen Rechnung kausaler Art über Kosten, Erlös und Erfolg absatzbestimmter Betriebsleistungen (die eigentliche Betriebsabrechnung mit Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträger-Zeitrechnung, die kurzfristige Erfolgsrechnung und die Kostenträger-Stückrechnungen),
- mit der betriebswirtschaftlichen Statistik unter Einschluss der speziellen Gebiete der Bilanz- und Be-

1) Hoffmann, F.: Das Rechnungswesen als, S. 374.

- triebsanalyse und dem Betriebsvergleich,
- schliesslich mit der Planungsrechnung oder dem Budget, einer Zukunfts-Zeitabschnittsrechnung, die den rechnerischen Teil der Wirtschaftspläne darstellt.¹⁾

Wie stark das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmensführung in diesen Prozess einbezogen ist, d.h. welche Beziehungen zu den Elementen von Willensbildung und -durchsetzung im einzelnen bestehen, soll aus rein instrumentaler Sicht und ohne detaillierten Einbezug der übrigen Führungsaspekte kurz dargestellt werden.

2.3.2. Das Rechnungswesen im Dienste der Planung

Jede (wirtschaftliche) Tätigkeit ist in die Zukunft gerichtet. Eine Unternehmung führen heisst, ihre Zukunft gestalten. "Man kann noch weiter gehen und erklären, eine Unternehmung sei heute soviel Wert, als die Zukunft an Nettoerträgen einbringen wird..."²⁾ Die Zukunft richtig zu gestalten, bedeutet nichts anderes als richtige Entscheidungen fällen und durchsetzen können. Es bedarf nicht nur der Umgebung eines komplexen Systems, wie sie Unternehmungen oder Unternehmensverbände etwa darstellen, um zur Ansicht zu gelangen, dass richtige Entscheidungen weniger improvisiert, als vielmehr wohl vorbereitet sein müssen. Dem der Entscheidung vorangehenden Element der Willensbildung, der Planung, kommt aber insbesondere dort immer mehr Bedeutung zu, wo Entscheide immer weitreichendere Konsequenzen haben, d.h. in Systemen, in denen die entsprechenden Regelstrecken immer länger

1) Vgl. Kilgus, Ernst: Das Rechnungswesen im Dienste der Unternehmensführung, Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Heft 130, Zürich 1968, S. 6.

2) Kilgus, Ernst: Das Rechnungswesen im Dienste ..., S. 7.

Anmerkung: Im übertragenen Sinne gilt die obige Bemerkung auch für eine Notenbank, obwohl klar ist, dass sie als Institution weder angeboten noch nachgefragt werden kann.

werden und kurzfristige Kurskorrekturen nur noch marginale Auswirkungen zeitigen.

Analog zum zugrunde gelegten Führungsbegriff umfasst die Planung als Führungselement nicht nur den prozessualen Aspekt, d.h. die der Entscheidung zeitlich vorangehende Phase, sondern "alle institutionellen, funktionellen und instrumentalen Erscheinungen, welche der Vorbereitung der Entscheide über die zu wählende Politik im jeweiligen Geltungsbereich dienen" ¹⁾.

"Eine so verstandene Planung weist sehr viele Dimensionen und demzufolge eine grosse Vielfalt von Ausprägungsformen auf." ²⁾

Wir beschränken uns deshalb auf den systematischen Planungsprozess, der anzustrebende Ziele, zieladäquate Massnahmen und Mittel festlegt und aufeinander abstimmt.

Unabhängig davon ob langfristig-strategisch, mittelfristig-operativ, kurzfristig-dispositiv oder ob Projekte geplant werden, bedürfen alle Aktivitäten im Bereiche der Unternehmensplanung der Basis einer entsprechenden Unternehmensanalyse (vgl. Abb. 15), die sich weitestgehend auf das Rechnungswesen als Informationsträger abstützt. Es interessieren in diesem Zusammenhang insbesondere Vergangenheitswerte (Zeitreihen und Quervergleiche) aus Finanz- und Betriebsbuchhaltung.

Im Rahmen einer sorgfältigen Umweltanalyse sind die unternehmensrelevanten Daten des Umsystems bereitzustellen.

Unternehmens- und Umweltanalyse bilden schliesslich die Voraussetzung zur Formulierung der Zielvorstellungen, einer absoluten Notwendigkeit für künftige Planungsschritte.

1) Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 2, S. 55.

2) Rühli, Edwin, U'führung und U'politik, S. 55.

System der Unternehmensplanung und -kontrolle

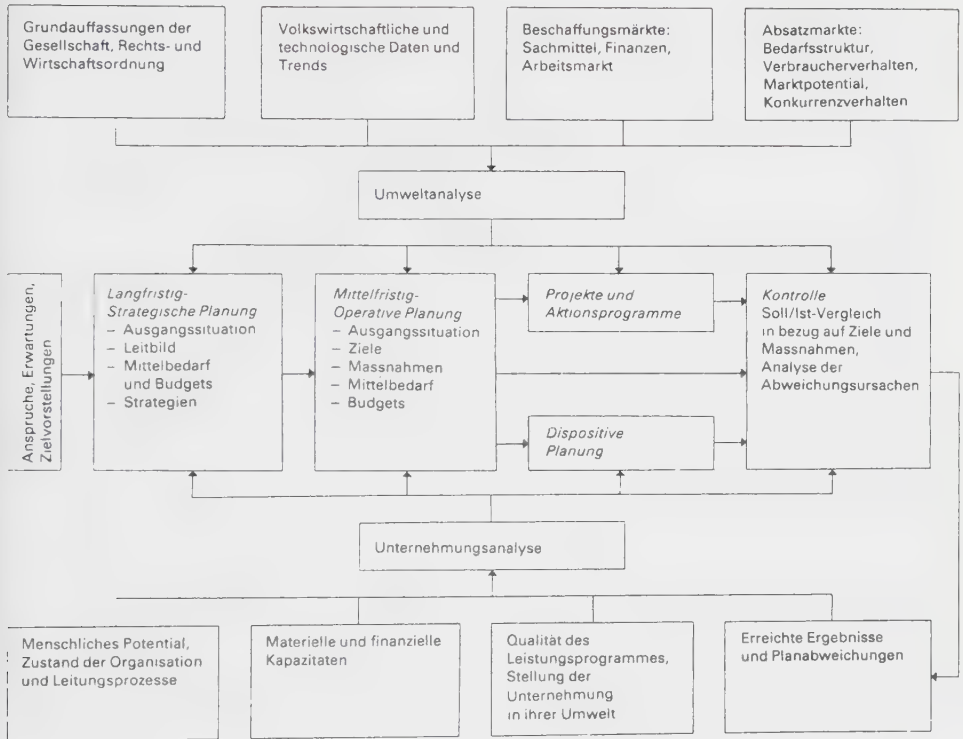


Abbildung 15 ¹⁾

Mindestens die wichtigsten Zielvorstellungen, zu ergreifende Massnahmen und Aktionsprogramme sind quantitativ (soweit möglich), räumlich und zeitlich in den Budgets determiniert.

Mit der Ausrichtung des Rechnungswesens in die Zukunft wird ihm die Aufgabe zuerkannt, Träger der Willensbildung der Unternehmensleitung und somit Grundlage für die Willensdurchsetzung zu sein (als Vorgabemodell umfasst das Rechnungswesen die definierten

1) Hill, Wilhelm: Unternehmens-Planung in kleinen und mittleren Betrieben, Die Orientierung (SVB), Nr. 61/1/1976, S. 4.

Sollwerte).

Es ist damit offensichtlich, dass ohne ein gut geführtes Rechnungswesen eine sinnvolle Planungstätigkeit kaum denkbar ist. Weil die Wirtschaftspläne der Unternehmung vor allem im kurz- und mittelfristigen Bereich quantifiziert werden müssen, ist das Rechnungswesen sowohl Grundlage für die Budgetierung (Istwerte als Ausgangsbasis) als auch Träger der Budgets (Ausweis der Planzahlen im Rahmen des Systems).

2.3.3. Das Rechnungswesen im Dienste der Entscheidung

Als dominierendes Element der Führung umfasst die Entscheidung alle institutionellen, funktionalen und instrumentalischen Erscheinungen, welche der Auswahl und verbindlichen Festlegung einer Handlungsalternative dienen.¹⁾

Ausgehend vom idealtypischen Führungsablauf folgt die Entscheidung der Planungsphase: "Von den im Rahmen der Planung geprüften Möglichkeiten wird als Abschluss des Willensbildungsprozesses eine Auswahl getroffen"²⁾. Diese idealtypische Betrachtungsweise hat deshalb nur beschränkte Gültigkeit, weil jede Prüfung von Möglichkeiten bereits verschiedene Entscheidungsprozesse niedrigerer Ordnung impliziert. Wohl bestehen heute sogenannte geschlossene Entscheidungsmodelle zur Lösung wohl strukturierter Probleme, welche diesen idealtypischen Ablauf der Willensbildung bestens repräsentieren, der betriebswirtschaftliche Alltag ist indes geprägt durch Probleme, zu deren Lösung weder eine bestimmte Anzahl von Alternativen, noch hinreichend bekannte Konsequenzen, noch klar formulierte Ziele und Regeln, die eine eindeutige Rangordnung der Alternativen ermöglichen, bereitstehen.³⁾

1) Vgl. Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 173.

2) Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 172.

3) Vgl. Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre, S. 55.

Solche schlecht strukturierten Probleme werden durch offene Entscheidungsmodelle (vgl. Abbildung 16) in erster Linie mit heuristischen Lösungsverfahren bearbeitet.

Grundschema eines offenen Entscheidungsmodells

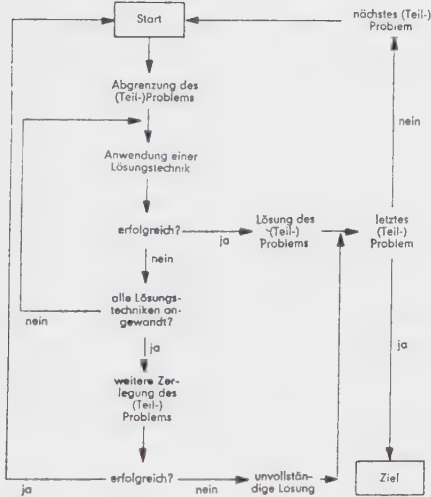


Abbildung 16 ¹⁾

Ein heuristisches Verfahren ist die iterative Problemlösung: Das Gesamtproblem wird in Teilprobleme zerlegt, die, einzeln gelöst, einen Schritt in Richtung der Gesamtlösung darstellen. Es ist leicht zu erkennen, dass diese Art der Problemlösung im Gegensatz zu geschlossenen Entscheidungsmodellen (mit Algorithmen) keine exakten Lösungen entstehen lässt.

Seien es gut oder mehrheitlich schlecht strukturierte Probleme, die im Rahmen von Entscheidungsprozessen einer Lösung bedürfen, das Rechnungswesen ist als Erfassungs- und Prognosemodell in je-

1) Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre, S. 68.

dem Fall Informationslieferant, betreffe es nun Finanzierungs-, Investitions-, Produktions-, Beschaffungs-, Lagerhaltungs- oder Personalbedarfsprobleme.

2.3.4. Das Rechnungswesen im Dienste der Anordnung

Als Element der Führung umfasst die Anordnung analog zu den anderen Elemente ebenfalls alle institutionellen, funktionellen und instrumentalen Erscheinungen, welche der Durchsetzung von Entscheidungen dienen.

Es kann auch jetzt nicht darum gehen, die institutionellen und instrumentalen Aspekte der Anordnung einer näheren Beleuchtung zu unterziehen. Ihre Funktion besteht eindeutig in der Realisierung der Willensdurchsetzung. Diese mag je nach Führungsstil sehr unterschiedliche Ausdrucksformen haben, inhaltlich ist sie aber in dem Sinne determiniert, als Ausführende (Regelstrecke) Aufträge erhalten, die in räumlicher, zeitlicher und sachlicher Hinsicht definiert sind.

Sind Budgets oder allgemein jedes Element der Rechnungslegung mit Zukunftscharakter nicht ausschliesslich Prognoseinstrumente, sondern Ausdruck des Willens der Unternehmensleitung, diese Ziele zu erreichen und enthalten sie entsprechend zur Führung notwendige Soll-Grössen, so ist das Rechnungswesen auch in den Dienst dieses dritten Führungselementes gestellt.

2.3.5. Das Rechnungswesen im Dienste der Kontrolle

Die Kontrolle als viertes Element der Führung umfasst alle institutionellen, funktionellen und instrumentalen Erscheinungen, welche der Ermittlung von Zielabweichungen dienen.

Wie Abbildung 15 und jedes kybernetische System zeigen, setzt ein voll wirksames Planungssystem voraus, dass Kontrollfunktionen

wahrgenommen werden. In kybernetischen Systemen ist es die Institution des Reglers, die Rückkoppelungsschritte einleitet, die ausschliesslich auf der Feststellung von Soll-Ist-Abweichungen basieren. Solche Abweichungsanalysen sind indes nicht nur als Abschluss bereits vollzogener Prozesse, sondern als dauernde Regleraufgabe zu erkennen.

Das Rechnungswesen, das sich aus der Finanzbuchhaltung weiterentwickelt hat und heute zur Führung komplexer Systeme herangezogen wird, stellt sich insofern in den Dienst der Kontrolle als einem Element der Führung, als es neben seinem ursprünglichen Hauptzweck, der Erfassung reiner Ist-Daten, auch Zielgrössen systematisch erfasst und in entsprechender Konsequenz den Soll-Ist-Vergleich ermöglicht. Es trägt damit eine Doppelfunktion, die Rückwirkungen auf den gesamten Führungsprozess haben muss, denn mit der Erfassung der Istwerte, ihrer Konfrontation mit Sollwerten und der Abweichungsanalyse verbindet sich ein Informationsprozess, der zu neuen Inputgrössen der Planung führen kann.

2.3.6. Zur Kostenrechnung als Führungsinstrument

Die Kostenrechnung als Teil des Rechnungswesens hat ihre Entstehung im Gegensatz zur Finanzbuchhaltung den Bedürfnissen nach innerbetrieblicher Information in immer komplexer werdenden Systemen zu verdanken. Sie ist in weit grösserem Ausmasse auf die Führung der Unternehmung ausgerichtet als beispielsweise die Finanzbuchhaltung, deren Zweck primär darin besteht, die buchungsrelevanten Beziehungen der Unternehmung zur Aussenwelt aufzuzeichnen.

Als Erfassungsmodell für innerbetriebliche Vorgänge ist sie nicht an gesetzliche Normen und den Umstand des Der-Umwelt-verschweigen-Wollens gebunden und entsprechend auch reichhaltiger in ihrer betriebsindividuellen Ausgestaltung.

Der Wert von Kostenrechnungssystemen und allgemein des betrieblichen Rechnungswesens liegt in der Fähigkeit, Informationsbedürfnisse zu befriedigen. Was dies im Klartext heisst, ist in den meisten Firmen deshalb noch nicht abschliessend geklärt, weil diese Bedürfnisse noch zu oft nicht jene für die effiziente Führung eines Unternehmens erforderliche Artikulierung durch die Linie erfahren haben und entsprechende Konfrontationen mit dem Informationspotential eines solchen Systems das Embryonalstadium oft nicht überschreiten. Es sei deshalb deutlich darauf hingewiesen, dass die Möglichkeiten solcher Führungsinstrumente, wie sie Kostenrechnungssysteme darstellen, bei zusätzlichem Einsatz der Datenverarbeitung nur dann genutzt werden können, wenn Linienstellen ihre Informationsbedürfnisse definieren und durch den Dialog mit dem Rechnungswesen Gewähr für ein betriebsadäquates System geboten ist.

3. Kapitel WESEN UND ZWECK DER BANKKOSTENRECHNUNG

3.1. Ziele der Bankkostenrechnung

Wir wollen uns bei der Herleitung der Zielsetzungen an der organisatorischen Struktur einer Bank orientieren. Der Bankbetrieb, bestehend aus Abteilungen, Filialen und Zweigstellen, erbringt durch das Einsetzen von Produktionsfaktoren wie Personal, Maschinen usw. bestimmte Marktleistungen. Diese bestehen in der Bereitstellung von Finanzmitteln (Aktivgeschäft), in der Vermittlung von Anlagemöglichkeiten (Passivgeschäft) und in der Erbringung von Dienstleistungen (indifferentes Geschäft).

Ist eine Bank bestrebt, ihren Erfolg zu vergrössern, so kann sie dies durch einen wirtschaftlichen Einsatz der Produktionsfaktoren, durch eine optimale Auswahl und Gestaltung der Bankleistungen und durch eine bessere Koordination der Produktionsfaktoren, Bankleistungen und Organisationseinheiten erreichen ¹⁾.

Für die Kostenrechnung resultiert somit zwangsläufig eine dreifache Zielsetzung ²⁾:

1. Ermittlung von Grundlagen für die Bestimmung, Planung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit
2. Ermittlung von Grundlagen für die Planung und Kontrolle der Bankleistungen
3. Ermittlung von Grundlagen für die Planung und Kontrolle des Erfolges von Teilbereichen sowie des gesamten Betriebserfolges.

1) Vgl. Passardi, Adriano: Probleme der Kostenrechnung im Bankbetrieb, in: Betriebswirtschaftliche Probleme des Bankbetriebes, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 4, Zürich 1971, S. 77.

2) Vgl. Lindenmann, Heinrich: Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung im Bankbetrieb, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 27, Bern 1975, S. 16 f.

Abbildung 17 veranschaulicht die Zusammenhänge.

Die Ziele der Bankkostenrechnung

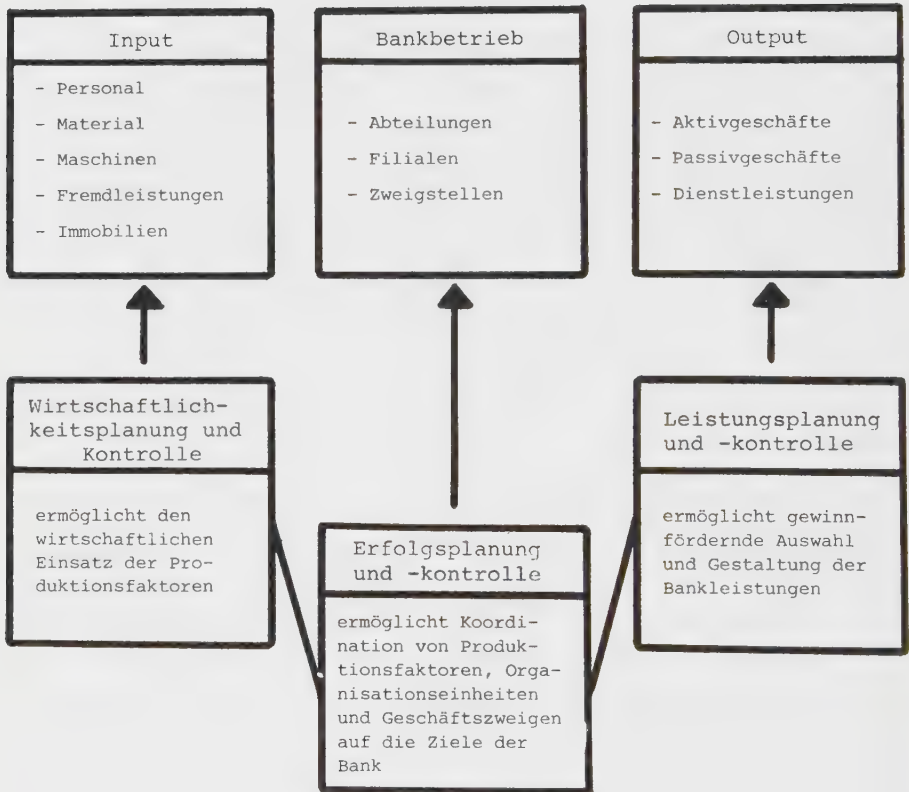


Abbildung 17

Quelle: Passardi, Adriano: Probleme der Kostenrechnung im Bankbetrieb, S. 78.

Es wäre allerdings ein Irrtum, anzunehmen, dass die in Abbildung 17 schematisch dargestellten Zielsetzungen für alle Bankbetriebe von gleicher Bedeutung wären. Je nach der spezifischen Zwecksetzung einer Bank werden den Zielsetzungen der Kostenrechnung unterschiedliche Prioritäten beigemessen.

Da aber diese individuelle Gewichtung der Zielsetzungen den Aufbau und die Gestaltung einer Kostenrechnung massgeblich beeinflusst, wird deutlich, dass es kein allgemein anwendbares Konzept geben kann. Das Kostenrechnungssystem einer gewinnorientierten Bank muss - wie im folgenden noch zu zeigen sein wird - abweichen von demjenigen einer Notenbank, die primär gesetzlich umschriebene, der Volkswirtschaft dienende Aufgaben zu erfüllen hat.

Gleichzeitig wird auch erkennbar, dass bei der Konzeption einer Kostenrechnung über Inhalt und Form der gewünschten Aussagen vollständige Klarheit bestehen muss ¹⁾. Insbesondere sollten Vorstellungen vorhanden sein, wie die aufgrund der Kostenrechnung gewonnenen Informationen auszuwerten sind. Erst eine sorgfältige Analyse des Zahlenmaterials in der Form von Zeitvergleichen oder Soll-Ist-Vergleichen geben der Kostenrechnung ihren eigentlichen Sinn.

1) Vgl. Kaminsky, Stefan: Kosten- und Erlösrechnung der Kreditinstitute, 2. Auflage, Meisenheim/Glan 1955, S. 54 f.

3.2. Anforderungen an die Bankkostenrechnung

Die Ausführungen in der Literatur und die Erfahrungen der Praxis zeigen, dass eine Kostenrechnung nur dann zielgerichtet angewendet werden kann, wenn sie bestimmten Anforderungen gerecht wird. Wir wollen im folgenden unterscheiden zwischen Anforderungen, die den Aufbau und die Einführung eines Kostenrechnungssystems betreffen und Anforderungen, welche an die Aussagefähigkeit eines solchen Systems gestellt werden.

3.2.1. Anforderungen an den Aufbau der Bankkostenrechnung

3.2.1.1. Flexibilität

Ein Kostenrechnungssystem muss in zweierlei Richtung flexibel gestaltet werden. Einerseits muss es beim Aufbau möglich sein, das System den spezifischen Gegebenheiten der Bank, für die es konzipiert wird, anzupassen. Andererseits aber sollte die Kostenrechnung auch nach der Einführung und nach einer allfälligen Bewährung nicht als statisches Element Reorganisationen im Wege stehen, sondern der Entwicklung des Instituts - mitsamt den organisatorischen Konsequenzen - angepasst werden können.

3.2.1.2. Einfachheit und Klarheit

Die Kostenrechnung soll, soweit dies möglich ist, den natürlichen Gegebenheiten der Bank, zum Beispiel der organisatorischen Struktur, der geographischen Gliederung usw., angepasst und möglichst einfach gestaltet werden. Dadurch wird erreicht, dass die Zusammenhänge einer Kostenrechnung viel leichter verstanden und eingeprägt werden können.

3.2.1.3. Wirtschaftlichkeit

Beim Aufbau und bei der Handhabung besteht ein permanenter Zielkonflikt zwischen Genauigkeit und Ausführlichkeit des Systems einerseits und den Kosten der Kostenrechnung anderseits.

Je genauer das System den Gegebenheiten des Betriebes angepasst wird und je exakter die Informationsgewinnung, -verarbeitung und -auswertung erfolgt, desto teurer wird das Kostenrechnungssystem zu stehen kommen. Dabei sind nicht nur die Kosten für den Einsatz des Personals, der Maschinen usw. der Kostenrechnungsinstanzen von Bedeutung, sondern ebenso die Kosten der für die Belange der Kostenrechnung eingesetzten Arbeitszeit sämtlicher übrigen Bankstellen.

Eine allgemein gültige Aussage, inwieweit ein Kostenrechnungssystem dem Kriterium der Wirtschaftlichkeit gerecht wird, kann nicht gemacht werden. Es ist Aufgabe der Geschäftsleitung und insbesondere der für die Kostenrechnung verantwortlichen Instanz, dafür besorgt zu sein, dass zwischen Nutzen und Kosten des Systems ein sinnvolles Verhältnis besteht.

3.2.2. Anforderungen an die Einführung der Bankkostenrechnung

3.2.2.1. Stufenweise Einführung

Vor allem bei der Einführung von Kostenrechnungssystemen für grössere Institute ist entscheidend, dass es gelingt, die Kostenrechnung etappenweise einzuführen. Der Umfang und die Komplexität der Aufgaben, die mit einer Einführung verbunden sind, verlangen ein Vorgehen nach der Baukastenmethode ¹⁾. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Hauptbestandteile relativ schnellrealisiert werden, damit die Zeitdauer zwischen dem Beginn der Einführungsarbeiten und den ersten Auswertungen nicht zu lange und die Geduld der durch die Kostenrechnung tangierten Mitarbeiter nicht unnötig strapaziert wird.

1) Vgl. Kilgus, Ernst; Passardi, Adriano: Vorlesung Bankbetriebswirtschaftslehre II an der Universität Zürich, Wintersemester 1975/76.

3.2.2.2. Uebernahme auf EDV-Anlagen

Parallel zu den Ueberlegungen einer etappenweisen Einführung muss abgeklärt werden, welche Elemente in welchem Zeitpunkt allenfalls auf Anlagen mit elektronischer Datenverarbeitung übertragen werden sollen.

Je nach Umfang und Komplexität des Kostenrechnungssystems und je nach der Kapazität allfälliger EDV-Anlagen bestehen die folgenden Möglichkeiten des Vorgehens:

- 1) Das Kostenrechnungssystem wird schrittweise direkt auf Anlagen mit elektronischer Datenverarbeitung übertragen.
- 2) Die einzelnen Etappen werden zunächst manuell abgewickelt. Eine Uebernahme durch EDV ist vorgesehen, erfolgt aber erst in einer späteren Phase.
- 3) Das Kostenrechnungssystem wird ausschliesslich manuell abgewickelt.

Grundsätzlich kann lediglich festgehalten werden, dass die Variante 2 den Vorteil aufweist, dass auch bei Kostenrechnungssystemen für grössere Betriebe aufgrund einer manuellen Abrechnung - eventuell zunächst nur für einzelne Teilbereiche - erste Erfahrungen gesammelt werden können. Korrekturen oder Ergänzungen sind in diesem Stadium mit noch relativ geringem Aufwand möglich. Sobald sich das System bewährt hat, wird es auf EDV übertragen, was keine grösseren Schwierigkeiten bringen sollte, sofern die Ueberlegungen, die mit einer Applikation auf EDV verbunden sind, rechtzeitig angestellt werden.

3.2.3. Anforderungen an die Aussagefähigkeit der Bankkostenrechnung

3.2.3.1. Einblick in die Kosten- und Erlösstruktur

Im Rahmen der Kostenrechnung müssen die verschiedenen Kosten- und Erlösarten definiert und die Höhe der Beträge pro Zeitperiode ermittelt und ausgewiesen werden. Um dieser Anforderung genügen zu können, sind die einzelnen Kosten- respektive Erlösarten durch genaue Umschreibungen der Inhalte zweifelsfrei abzugrenzen. Eine Analyse der Kosten- respektive Erlösarten verschiedener Teilbereiche und/oder verschiedener Zeitperioden wird dadurch überhaupt erst möglich.

3.2.3.2. Einblick in die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung

Zur Leistungskontrolle müssen Leistungen und Kosten einander gegenübergestellt werden. Zu diesem Zwecke sind die Leistungen zu messen und in geeigneten Grössen auszudrücken. Als Massgrösse kommt die Anzahl der erstellten Stückleistungen (Ein- und Auszahlungen, Couponsabrechnungen, Buchungen usw.) in Frage. Genauso kann aber zur Messung der Leistungen auch eine technische Grösse herangezogen werden. Zum Beispiel können die Kosten der Fahrzeuge für Geldtransporte mit den gefahrenen Kilometern jeder Periode verglichen werden.

"Ein wesentliches Kennzeichen dieser Ueberwachungs- und Kontrollrechnung liegt darin, dass die Leistungen mit den Kosten verglichen werden, ohne Rücksicht darauf, ob diese Leistungen zur Erlösbildung führen oder nicht. Man kann also auch jene Leistungen auf die Wirtschaftlichkeit ihrer Erstellung prüfen, die an Dritte ohne Berechnung eines Entgeltes abgegeben werden oder aber deren Beziehung zur Erlösbildung unbestimmt ist, wie das bei vielen technisch-organisatorischen Tätigkeiten der Fall

ist " 1). Die Leistungskontrolle entspricht also nicht der Erfolgskontrolle.

3.2.3.3. Einblick in die Erfolgsstruktur

Die Kostenrechnung hat zusätzlich zum Ausweis des Erfolges der Gesamtbank Informationen über die Erfolgssituation in einzelnen Teilbereichen zu liefern. Je nach Ausbau des Kostenrechnungssystems kann die Analyse bis zur Bestimmung des Erfolgsbeitrages einzelner Kunden erweitert werden. Die Kostenrechnung wird, dies dürfte vor allem für gewinnorientierte Institute von Bedeutung sein, zur Grundlage für die Leistungsplanung und -kontrolle. Die Kenntnis der Gewinn- respektive der Verlustquellen ermöglicht eine Intensivierung der rentablen Teilbereiche zulasten der weniger lukrativen und dient damit gleichzeitig als Basis für preispolitische Entscheidungen ²⁾.

1) Kaminsky, Stefan: Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 58.

2) Vgl. Kilgus, Ernst, u.a.: Gutachten zur Einführung einer Kostenrechnung bei der Schweizerischen Kreditanstalt, Band I, unveröffentlicht, S. 24.

3.3. Der Aufbau der Bankkostenrechnung

3.3.1. Die Hauptrechnungsstufen

Die Basis für die Bankkostenrechnung bildet die Erfolgsrechnung, welche im Rahmen der Finanzbuchhaltung erstellt wird. Diese Unternehmungsgesamterfolgsrechnung wird durch den Ausschluss der neutralen Aufwendungen und Erträge und durch den Einbezug kalkulatorischer Kosten wie Eigenkapitalzins und Eigenlohn in die Gesamtbetriebsrechnung, die erste Stufe der Bankkostenrechnung, umgewandelt ¹⁾.

Die Besonderheit der Gesamtbetriebsrechnung von Banken liegt in der Gliederung der Kostenarten nach Wert- und Betriebskosten und der Erlösarten nach Betriebs- und Werterlösen. Der Grund dieser Gliederung ist darauf zurückzuführen, dass sich der bankbetriebliche Leistungsfluss gedanklich in zwei grosse Sphären, die Betriebs- und die Wertsphäre, aufteilen lässt ²⁾.

Unter der Betriebssphäre wird der technisch-organisatorische Leistungsbereich verstanden, dem alle realen Tätigkeiten wie Schreiben, Sortieren, Buchen usw. angehören ³⁾. Die Wertsphäre dagegen ist ein abstrakter Wirkbereich, dessen Leistung in der Annahme, Schaffung und Weitergabe von monetären Dispositionsmöglichkeiten besteht ⁴⁾.

Es wäre aber ein Irrtum, die Leistungen der beiden Sphären als verschiedene, getrennt nebeneinander bestehende Leistungsarten aufzufassen. Es handelt sich lediglich um Komponenten einer einheitlichen Leistung.

1) Vgl. Passardi, Adriano: Probleme der Kostenrechnung im Bankbetrieb, S. 78.

2) Vgl. Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 34 f.

3) Vgl. Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 28.

4) Vgl. Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 27.

Der Zweck der Gesamtbetriebsrechnung liegt, neben der Bereitstellung des Zahlenmaterials für die nächsten Stufen, in der Messung und Kontrolle des betrieblichen Gesamterfolges.

Im Rahmen der Kostenstellenrechnung, der zweiten Stufe der Bankkostenrechnung, wird der Bankbetrieb nach bestimmten Kriterien in einzelne Kostenbezirke gegliedert. Die Gliederung kann nach verschiedenen Gesichtspunkten vorgenommen werden. Während bei der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit die Bildung von Betriebseinheiten mit eigener Verantwortung und Kompetenz im Vordergrund steht, geht es bei der Kostenstellenrechnung nach Funktionen darum, Kostenbezirke zu bilden, in denen einheitliche Leistungen erstellt werden.

Den Kostenstellen werden die während einer bestimmten Periode angefallenen Betriebskosten belastet. Die Wertkosten und die Betriebs- und Werterlöse bleiben in dieser Stufe unberücksichtigt.

Der Zweck der zweiten Stufe der Bankkostenrechnung liegt in der Ermittlung von Grundlagen für die Bestimmung, Planung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Produktionsmitteleinsatzes der Betriebssphäre ¹⁾. Um diesem gerecht zu werden, muss die Kostenstellenrechnung allerdings durch eine Mengenstatistik ergänzt werden. Erst der Vergleich der Kosten der einzelnen Kostenstellen mit den erbrachten Leistungen während einer bestimmten Periode ermöglicht eine Beurteilung der Produktivität der Leistungserstellung ²⁾.

Die dritte Stufe der Bankkostenrechnung bildet die Geschäftsspartenrechnung. Dabei wird unter einer Geschäftssparte "eine Zusammenfassung von mehreren innerbetrieblichen oder Stellen-

1) Vgl. Lindenmann, Heinrich: Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung im Bankbetrieb, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 27, Bern 1975, S. 21.

2) Vgl. Passardi Adriano: Probleme der Kostenrechnung im Bankbetrieb, S. 79.

leistungen zu einer grösseren, umfassenden Einheit" ¹⁾ verstanden.

Den einzelnen Sparten - oft wird auch von Leistungsgruppen gesprochen - werden sämtliche Kosten und Erlöse zugerechnet. Die Belastung der Sparten mit Betriebskosten erfolgt dabei über die Kostenstellenrechnung, während die übrigen Kosten und Erlöse in der Regel mit Hilfe einer sogenannten Schichtbilanz verrechnet werden ²⁾.

Für eine Universalbank mit internationaler Tätigkeit käme beispielsweise die folgende Geschäftsspartengliederung in Frage ³⁾:

<u>Zinsgeschäft:</u>	- Eigene Mittel und ihre Anlage
	- Fremde Mittel und ihre Anlage
<u>Zahlungsverkehr:</u>	- Zahlungsverkehr - Inland
	- Zahlungsverkehr - Ausland
<u>Wertpapier-Auftrags-</u> <u>geschäft:</u>	- Wertpapier-Auftragshandel
	- Wertpapierverwaltung
	- Emissionsgeschäft
<u>Eigenhandel:</u>	- Wertpapier-Eigenhandel
	- Devisen-Eigenhandel
<u>Sonstiges:</u>	- Sonstiges Geschäft
<u>Sammelposition:</u>	- für Aufwendungen, die keiner Sparte direkt zurechenbar sind.

Der Zweck dieser Rechnungsstufe liegt einerseits in der Erfolgsüberwachung, wobei vor allem die Ermittlung von Bereichserfolgen im Mittelpunkt steht und andererseits in der Leistungsplanung und -kontrolle einzelner Gruppen von Bankleistungen.

1) Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 107.

2) Vgl. Passardi, Adriano: Probleme der Kostenrechnung im Bankbetrieb, S. 79.

3) Vgl. Lindenmann, Heinrich: Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung im Bankbetrieb, S. 45 f.

3.3.2. Die Zusatzrechnungsstufen

Die oben dargestellten Hauptrechnungsstufen der Bankkostenrechnung können durch zwei weitere Stufen, die Zusatzrechnungsstufen, erweitert werden.

In der Stückrechnung werden die Betriebskosten je Transaktion wie zum Beispiel Buchungen auf einem Girokonto, Ein- bzw. Auszahlungen usw. ermittelt. In bestimmten Fällen werden zusätzlich auch die Wertkosten und die Erlöse in die Berechnungen miteinbezogen.

Die Stückrechnung vermag wertvolle Hinweise für die Gestaltung der Bankkonditionen zu liefern und dient der Leistungsplanung und -kontrolle. Daneben kann sie aber auch ein Mittel der Planung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit sein, indem der Vergleich der Betriebskosten je Stück in verschiedenen Betrieben und/oder während verschiedener Perioden Aussagen über die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung zulässt ¹⁾.

Die Konten- und die durch den Zusammenzug verschiedener Kontenrechnungen ermittelten Kundenrechnungen basieren weitgehend auf der Stückrechnung. Sie ermöglichen eine Beurteilung der Rendite einzelner Geschäftsbeziehungen ²⁾.

3.3.3. Die Filialrechnung

Die Meinungen in der Literatur und in der Praxis über den Inhalt und die Eingliederung der Filialrechnung weichen relativ stark voneinander ab. Während Kaminsky die Filialrechnung in der ersten Rechnungsstufe eingliedert, kann, gemäss den Ausführungen von Passardi und anderer, die Filialrechnung auch weitere

1) Vgl. Passardi, Adriano: Probleme der Kostenrechnung im Bankbetrieb, S. 82.

2) Vgl. Passardi, Adriano: Probleme der Kostenrechnung im Bankbetrieb, S. 82.

Rechnungsstufen, vor allem die Kostenstellenrechnung, umfassen ¹⁾. Bei mittleren und grossen Banken ist auch in den Filialen ein ausgebautes Kostenrechnungssystem anzutreffen.

Wir wollen uns im Rahmen dieser einleitenden Bemerkungen darauf beschränken, festzuhalten, dass die Filialrechnung der Ermittlung des Erfolges der einzelnen Filialen und Zweigstellen sowie der regionalen Betriebskontrolle dient.

Abbildung 18 veranschaulicht die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Rechnungsstufen ²⁾.

1) Vgl. Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 218.

Vgl. Passardi, Adriano: Vorlesung Bankbetriebswirtschaftslehre II an der Universität Zürich, WS 1975/76.

Vgl. Lindenmann, Heinrich: Kostenrechnung, S. 21.

2) Die Filialrechnung wurde in dieser Uebersicht nicht mit einbezogen.

Uebersicht über die Rechnungsstufen der Bankkostenrechnung

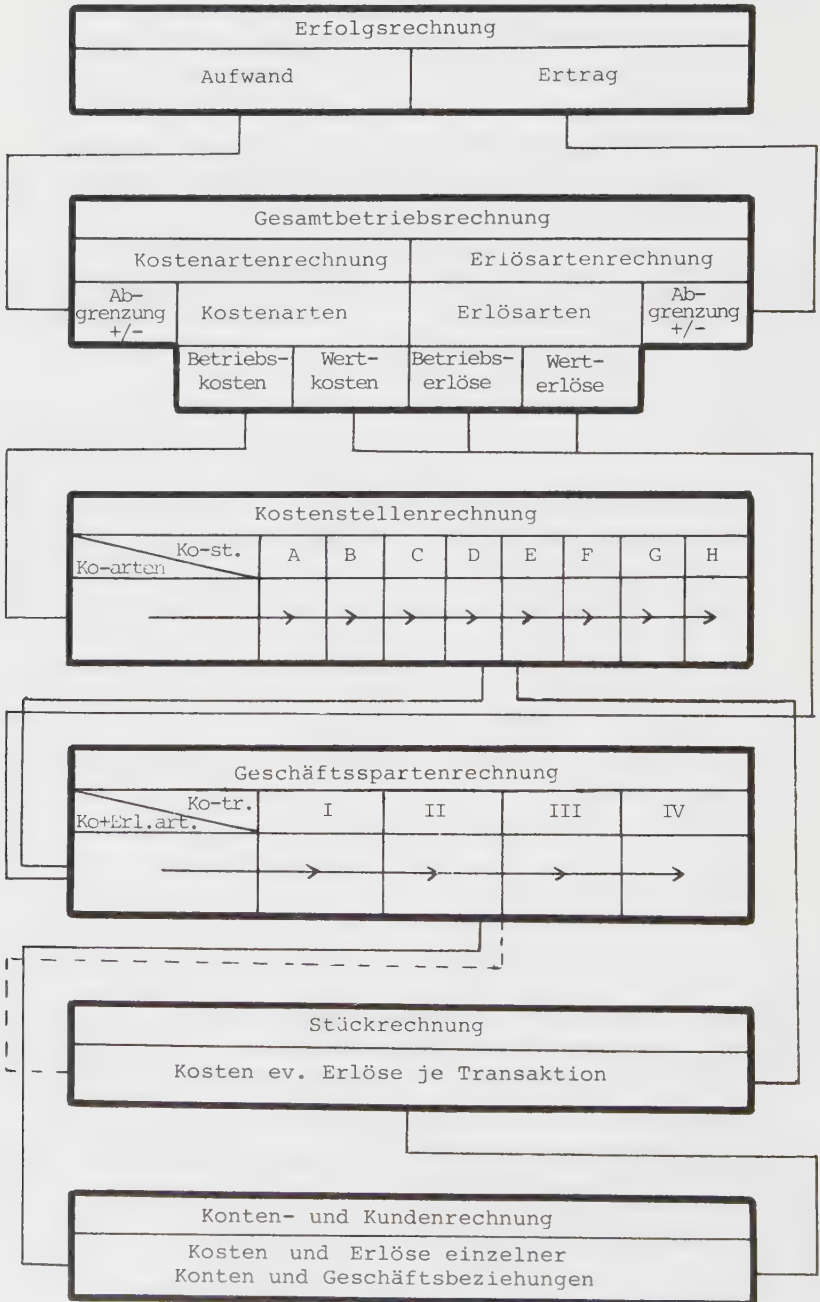


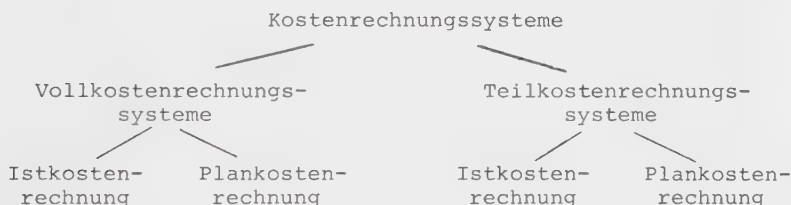
Abbildung 18

3.4. Gestaltungsmöglichkeiten der Bankkostenrechnung

3.4.1. Uebersicht

Wir unterscheiden bezüglich der Gestaltung der Bankkostenrechnung verschiedene Varianten von Systemen. Steht die Frage, inwieweit sämtliche Kosten auf die Kostenstellen und die Banksparten verrechnet werden, im Vordergrund, so wird zwischen Vollkosten- und Teilkostenrechnung unterschieden. Interessiert uns aber der zeitliche Anfall der Kosten, so resultieren als typische Varianten die Istkosten- und die Plankostenrechnung.

Die Uebersicht zeigt die unter Berücksichtigung beider Kriterien sich ergebenden Varianten von Kostenrechnungssystemen ¹⁾:



Es wäre allerdings ein Irrtum anzunehmen, dass man sich bei der Konzeption des Kostenrechnungssystems einer Bank für eine der oben aufgeführten Varianten entscheiden müsste. Je nach den Bedürfnissen des Institutes kann beispielsweise auch eine Kombination aus Voll- und Teilkostenrechnung auf der Basis von Plan- und Istkosten in Frage kommen.

Im folgenden wollen wir auf die Gestaltungsmöglichkeiten bei Voll- oder Teilkostenrechnung bzw. Istkosten- oder Plankostenrechnung kurz eingehen.

1) Diese Systematik trägt der Vielfalt der in Theorie und Praxis existierenden Varianten von Kostenrechnungssystemen keine Rechnung.

3.4.2. Voll- oder Teilkostenrechnung

Im Rahmen der traditionellen Vollkostenrechnung werden sämtliche Kosten erfasst und auf die Kostenstellen bzw. Geschäftssparten verteilt. Dabei basiert die Verrechnung im Kostenstellenbereich auf der Trennung von Stelleneinzel- und Stellengemeinkosten¹⁾. Die Einzelkosten werden den Kostenstellen direkt belastet, während die Gemeinkosten mit Hilfe von Verteilungsschlüsseln den Kostenstellen angelastet werden. Auf diese Weise wird es möglich, den Kostenstellen und den Geschäftssparten sämtliche Kosten zu belasten (vgl. Abbildung 19).

Unter Teilkostenrechnungssystemen verstehen wir alle jene Kostenrechnungssysteme, welche den einzelnen Kostenstellen und den Geschäftssparten nicht alle Kosten verrechnen. Dabei geht das Direct Costing, das bekannteste Teilkostenrechnungssystem, davon aus, dass es gelingt, die während einer bestimmten Periode angefallenen Kosten in "fixe" und "variable" Kosten zu trennen. Fixe Kosten sind diejenigen Kosten, die sich während eines genau definierten Betrachtungszeitraumes in bezug auf bestimmte Einflussfaktoren wie zum Beispiel die Leistungshöhe nicht verändern, während sich die variablen Kosten gemäss der Auffassung der Vertreter des Direct Costing proportional zur Beschäftigung bzw. Produktionsmenge verändern. In der Kostenstellen- und Geschäftsspartenrechnung werden lediglich die variablen Kosten erfasst und verrechnet. Als Resultat interessiert letztlich nicht der Betriebsgewinn je Geschäftssparte, sondern der Deckungsbeitrag, ermittelt aus der Differenz zwischen Erlösen und variablen Kosten je Geschäftssparte. Erst der Vergleich der Summe der Deckungsbeiträge mit der Summe der fixen Kosten zeigt die Höhe des Betriebsgewinnes (vgl. Abbildung 19).

1) Vgl. Passardi, Adriano: Probleme der Kostenrechnung im Bankbetrieb, S. 84.

GESCHÄFTSPARTENRECHNUNG AUF DER BASIS DER VOLLKOSTENRECHNUNG

Sparten		TOTAL	KOMMERZ	FINANZ	AUSLAND	ZAHLUNGS- VERKEHR
Kosten u. Erlöse						
1	Betriebskosten	75.0	21.8	9.3	6.9	37.0
2	Wertkosten	57.0	50.9	3.5	1.7	0.9
3	Totalkosten (1 + 2)	132.0	72.7	12.8	8.6	37.9
4	Erlös	169.5	100.5	26.4	28.9	13.7
5	Spartengewinn (4 - 3)	37.5	27.8	13.6	20.3	- 24.2

GESCHÄFTSPARTENRECHNUNG AUF DER BASIS DER TEILKOSTENRECHNUNG

Sparten		TOTAL	KOMMERZ	FINANZ	AUSLAND	ZAHLUNGS- VERKEHR
Kosten u. Erlöse						
1	Erlös	169.5	100.5	26.4	28.9	13.7
2	Wertkosten	57.0	50.9	3.5	1.7	0.9
3	variable Betriebskosten	29.0	8.4	3.6	2.7	14.3
4	Deckungsbeitrag (1-2-3)	83.5	41.2	19.3	24.5	- 1.5
5	fixe Betriebskosten	46.0				
6	Betriebsgewinn (4 - 5)	37.5				

Abbildung 19

Quelle: Passardi, Adriano: Probleme der Kostenrechnung im Bankbetrieb, S. 85 f.

Es würde zu weit führen, an dieser Stelle ausführlich auf die in der Literatur sehr breit geführte Diskussion über die Vor- und Nachteile der beiden Varianten von Kostenrechnungssystemen einzugehen. Wir wollen uns darauf beschränken, festzuhalten, dass neben der Vollkostenrechnung die Teilkostenrechnung in der Form des Direct Costing nur dann eine echte Alternative darstellt, wenn die Spaltung der Kosten in fixe und variable - gemeint sind proportionale - gelingt. Die Tatsache aber, dass im Bankbetrieb möglicherweise auch degressiv, progressiv oder sprunghaft fix verlaufende Kosten auftreten können, zeigt den Modellcharakter des Direct Costing ¹⁾.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für die Anwendung des Direct Costing muss darin gesehen werden, dass der Anteil der proportionalen Kosten an den gesamten Betriebskosten möglichst hoch sein sollte. Auch dies dürfte für die meisten Bankbetriebe nicht zutreffen.

Schliesslich sei noch erwähnt, dass bei der Wahl einer der beiden Varianten, zum Beispiel der Vollkostenrechnung, durchaus die Möglichkeit besteht, deren Nachteile durch Zusatzrechnungen in Richtung einer Teilkostenrechnung zu beseitigen.

3.4.3. Ist- oder Plankostenrechnung

Die Istkostenrechnung hat die Aufgabe, die während einer bestimmten Periode angefallenen Kosten zu ermitteln und zu verrechnen. Es handelt sich dabei um eine reine Darstellungsrechnung, die versucht, die Entscheidungs- und Ausführungsprozesse zu verfolgen und deren Ergebnisse festzuhalten. Die Analyse dieser Informationen erlaubt eine Beurteilung der vergangenen Tätigkeit.

1) Vgl. Passardi, Adriano: Probleme der Kostenrechnung im Bankbetrieb, S. 91.

Die Istkostenrechnung wird in der Plankostenrechnung ergänzt durch die Vorgabe von Plan- oder Sollgrössen für eine zukünftige Periode.

Die Plankostenrechnung darf als solche nicht isoliert betrachtet werden. Sie bildet einen wichtigen Bestandteil eines umfassenden Planungs- und Budgetierungssystems und hat im wesentlichen folgende Aufgaben:

1. Ermittlung von Zukunftszahlen aufgrund fundierter Planungen
2. Laufende Kontrolle der festgesetzten Planzahlen durch den Vergleich mit den effektiven Zahlen (Soll-Ist-Vergleich)

Im III. Teil dieser Arbeit wird konkretisiert, welche Bedeutung der Plankostenrechnung für ein Institut zukommt und insbesondere auch, welche Zusammenhänge zwischen Planung und Plankostenrechnung bestehen.

4. Kapitel DIE ANWENDUNG DER KOSTENRECHNUNG BEI NOTENBANKEN

4.1. Grundlegung

Im dritten Kapitel wurden Wesen und Zweck der Bankkostenrechnung im allgemeinen aufgezeigt. Diesen Ueberlegungen lag die in der Literatur und der schweizerischen Praxis gängige Vorstellung zugrunde, dass eine Kostenrechnung vor allem für gewinnorientierte Banken in Frage komme und deshalb auch ihren Bedürfnissen anzupassen sei.

Die bei unseren Ueberlegungen im Mittelpunkt stehenden Notenbanken weichen aber bezüglich Zielsetzung und Aufgabenbereichen von den gewinnorientierten Banken stark ab. Ihre Tätigkeit wird primär nicht durch die Organe der Bank, sondern durch Gesetze und Verordnungen bestimmt. Die Mehrzahl der Leistungen wird gratis erstellt oder es werden zumindest nur die Selbstkosten verrechnet.

Aus diesem Grunde ist die Frage berechtigt, ob die Einführung einer Kostenrechnung für ein nicht gewinnorientiertes Unternehmen überhaupt sinnvoll sei.

Erinnern wir uns nochmals an die Zielsetzungen der Kostenrechnung, nämlich die Ermittlung von Grundlagen für die

- Bestimmung, Planung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit
- Planung und Kontrolle der Bankleistungen
- Planung und Kontrolle des Erfolges von Teilbereichen sowie des gesamten Betriebserfolges,

so wird klar, dass bei Notenbanken bestimmte Zielsetzungen in den Hintergrund treten. Vor allem die Planung und Kontrolle des Erfolges dürfte nur ausnahmsweise von Bedeutung sein. Ein Beispiel wäre die Vermietung von Banksafes, wenn sich das Institut dabei gewinnorientiert verhalten wollte.

Genauso relevant wie bei gewinnorientierten Banken sind dagegen die ersten beiden Zielsetzungen. Die Bestimmung, Planung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und die Planung und Kontrolle der Bankleistungen sind, unabhängig der Gewinnstrebigkeit, für jedes Institut von Bedeutung. Auch eine Notenbank ist auf eine Ueberwachung der Leistungserstellung und auch des Leistungsangebotes angewiesen. Die Kostenrechnung weist in diesem Zusammenhang für eine Notenbank die gleichen Vorteile auf wie für irgend ein Unternehmen, das sich mit dem Problem einer wirtschaftlichen Leistungserstellung konfrontiert sieht.

Im folgenden werden zwei in der Praxis existierende Kostenrechnungssysteme für Notenbanken - dasjenige der Federal Reserve Bank of New York und dasjenige der Deutschen Notenbank - vorgestellt. Es geht dabei vor allem um das Aufzeigen der Grundzüge der Konzepte und nicht etwa um die ausführliche Darstellung der Lösungsansätze. Um eine vernünftige Beurteilung der beiden Systeme zu ermöglichen, werden auch Organisation und Aufgabenbereiche der beiden Noteninstitute kurz umschrieben.

4.2. Das Kostenrechnungssystem der Federal Reserve Bank of
New York

4.2.1. Organisation und Aufgabenbereich des Federal Reserve
System

Das Federal Reserve System basiert auf dem Federal Reserve Act von 1913 und ist zweistufig aufgebaut. Die Spitze bildet der in Washington niedergelassene Board of Governors. Er besteht aus 7 auf 14 Jahre gewählte, vom Präsidenten der Vereinigten Staaten ernannten und vom Senat bestätigten Mitgliedern. Der Board selbst tätigt keine Geschäfte; seine Aufgabe besteht vielmehr in der Lenkung der Geld- und Kreditversorgung des Landes und in der Festlegung und Koordinierung der Politik der einzelnen Reserve-Banks ¹⁾.

Das Kernstück des Federal Reserve System bilden die in den 12 Federal Reserve Districts errichteten Federal Reserve Banks. Sie haben als alleinige Notenbanken die Aufgabe, die Geld- und Kreditpolitik des Systems, die vom Board of Governors formuliert wird, in die Praxis umzusetzen. Dabei erfüllen sie im wesentlichen folgende Funktionen ²⁾:

- Sie sind die Bank der ihnen angeschlossenen Mitgliedbanken ³⁾
- Sie sind die Bank der US-Regierung
- Sie überwachen die Mitgliedbanken
- Sie steuern die Geld- und Kapitalversorgung.

1) Albisetti, Bodmer, Boemle, Gsell, Rutschi: Handbuch des Geld-, Bank und Börsenwesens der Schweiz, 3. Auflage, Thun 1975, S. 258.

2) Enzyklopädisches Lexikon für das Geld-, Bank und Börsenwesen, 3. Auflage, Frankfurt am Main 1967/68, S. 1689.

3) Zu den Mitgliedbanken gehören obligatorisch alle National Banks und auf freiwilliger Basis die States Banks, insgesamt ungefähr 6150 Banken.

Die oberste Leitung der einzelnen Federal Reserve Banks besteht aus einem Verwaltungsrat von 9 Mitgliedern (Board of Directors), der für die Politik der Bank verantwortlich ist. Er ernennt die Generaldirektion und die Bereichsleiter.

Wir beschränken uns darauf, das Kostenrechnungssystem der Federal Reserve Bank of New York, eine der zwölf Federal Reserve Banks, zu betrachten. Sie beschäftigt ca. 5000 Mitarbeiter. Abbildung 20 zeigt die organisatorische Gliederung der Bank.

Organisatorische Gliederung der
Federal Reserve Bank of New York

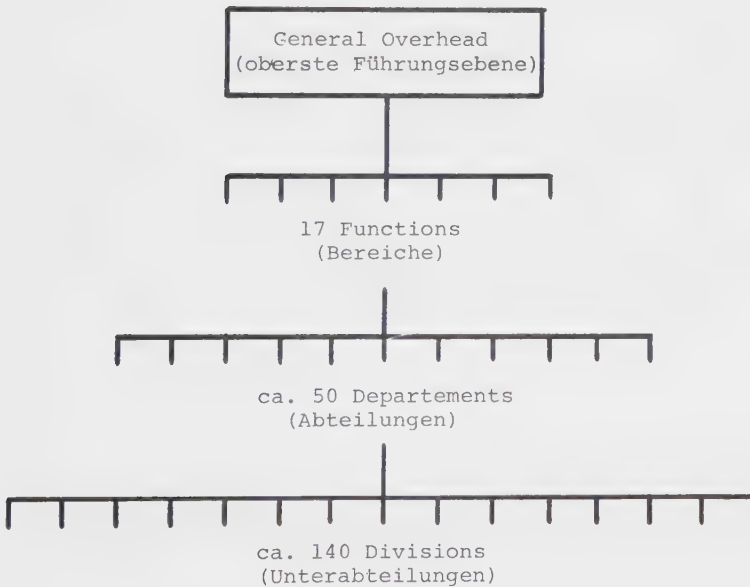


Abbildung 20

4.2.2. Allgemeine Bemerkungen zum Kostenrechnungssystem der Federal Reserve Bank of New York

Das Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystem der Federal Reserve Bank of New York - im folgenden nur noch Kostenrechnungssystem genannt - wurde von der Unternehmungsberatungsfirma Mc Kinsey entwickelt und ab Januar 1975 in der Bank etappenweise eingeführt ¹⁾.

Mit diesem System sollen für die einzelnen Bereiche der Bank Massstäbe zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit geschaffen werden. Gleichzeitig wird damit eine wirksame Kostenkontrolle ermöglicht.

Im Rahmen des Systems werden die Aufwandarten in ca. 200 bis 300 Kostenarten transformiert. Diese Kostenarten werden zu 22 Gruppen zusammengefasst. Interessant an der amerikanischen Lösung ist dabei die Unterscheidung in "verantwortbare" und "nicht verantwortbare" Gruppen von Kostenarten ²⁾. Die verantwortbaren Kostenarten sind von den einzelnen Kostenstellenleitern direkt beeinflussbar. Für ihre Höhe, insbesondere für Abweichungen von den budgetierten Grössen, trägt der Kostenstellenleiter die Verantwortung. Die verantwortbaren Kosten werden aus diesem Grunde auch vollumfänglich den Kostenstellen belastet. Die nicht verantwortbaren Kosten werden lediglich für die Gesamtbank erfasst ³⁾.

1) Die Ausführungen zum Kostenrechnungssystem der Fed. Reserve Bank of New York basieren auf der Auswertung eines USA-Besuches von Mitarbeitern des Institutes für Schweizerisches Bankwesen an der Universität Zürich unter Leitung des Institutsdirektors, Prof. Dr. E. Kilgus vom Oktober 1974.

2) Vgl. Tabelle 22, Seite 87.

3) Beispiele von nicht verantwortbaren Kosten sind Steuerabgaben der Gesamtbank, Beiträge an die Kosten des Board of Governors, usw.

Die Kostenstellenrechnung, es handelt sich um eine Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeitsbereichen, basiert weitgehend auf der bestehenden Organisationsstruktur¹⁾. Die einzelnen Unterabteilungen (Divisions) werden allerdings noch weiter unterteilt in jeweils 3 bis 9 Kostenstellen. Die Kostenstellenrechnung umfasst so gesamthaft etwa 250 Kostenstellen.

Im Mittelpunkt des Konzeptes steht aber nicht die Kostenarten- und Kostenstellenrechnung als Vergangenheitsrechnung, sondern das Erarbeiten zuverlässiger Pläne und Budgets für die verschiedenen hierarchischen Stufen. Aus diesem Grunde ist neben dem zentralen Rechnungswesen ein der obersten Geschäftsleitung direkt unterstelltes Planungs- und Budgetierungskomitee an der Einführung und Handhabung des Systems massgeblich beteiligt.

4.2.3. Der Ablauf des Kostenrechnungssystems

Das Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystem der Federal Reserve Bank of New York wickelt sich im wesentlichen in folgenden vier Phasen ab:

- 1) Vorbereitung von Planungs- und Budgetierungsrichtlinien auf Stufe Gesamtbank
- 2) Entwicklung von Plänen und Budget auf der Stufe der Bereiche
- 3) Durchsicht und Koordination der Pläne und Budgets
- 4) Analyse der Leistungsergebnisse aufgrund von Soll-Ist-Vergleichen

Diese vier Phasen werden in der Folge kurz vorgestellt.

1) Vgl. Abbildung 20, Seite 79.

4.2.3.1. Erarbeitung von Planungs- und Budgetierungsrichtlinien

Jeder Bereichsleiter der Bank erhält Ende Juli vom Präsidenten des Planungs- und Budgetierungskomitees Planungs- und Budgetierungsrichtlinien, die aufgrund von Gesprächen zwischen der obersten Geschäftsleitung, dem Planungs- und Budgetierungskomitee und den Bereichsleitern erarbeitet worden sind. Sie widerspiegeln die Erwartungen der Geschäftsleitung bezüglich der Tätigkeit der Bereiche.

4.2.3.2. Entwicklung von Bereichsplänen und Bereichsbudgets

Auf der Basis dieser Planungs- und Budgetierungsrichtlinien müssen die Bereichsleiter vom August bis September Jahrespläne und Jahresbudgets für das kommende Jahr entwickeln. Sie haben im einzelnen wie folgt vorzugehen:

- 1) Festlegung von Prioritäten für das Planjahr
- 2) Entwicklung von Abteilungsplänen
- 3) Entwicklung von Abteilungsbudgets
- 4) Durchsicht der Abteilungspläne und -budgets
- 5) Koordination und Konsolidierung der Abteilungspläne und -budgets

Die Pläne und Budgets der Bereiche sind dem zentralen Rechnungswesen einzureichen. Das zentrale Rechnungswesen wiederum unterbreitet sie dem Planungs- und Budgetierungskomitee.

4.2.3.3. Durchsicht und Koordination der Pläne und Budgets auf der Stufe der Bereiche

In der zweiten Hälfte September und im Oktober erfolgt die Durchsicht und Koordination der Pläne und Budgets auf der Stufe der Bereiche. Primär verantwortlich für diese Arbeit ist das Planungs- und Budgetierungskomitee, welches aber durch das zentrale

Rechnungswesen unterstützt wird. Die Bereichsleiter haben an Rapporten ihre Pläne und Budgets zu begründen und allenfalls auch anzupassen.

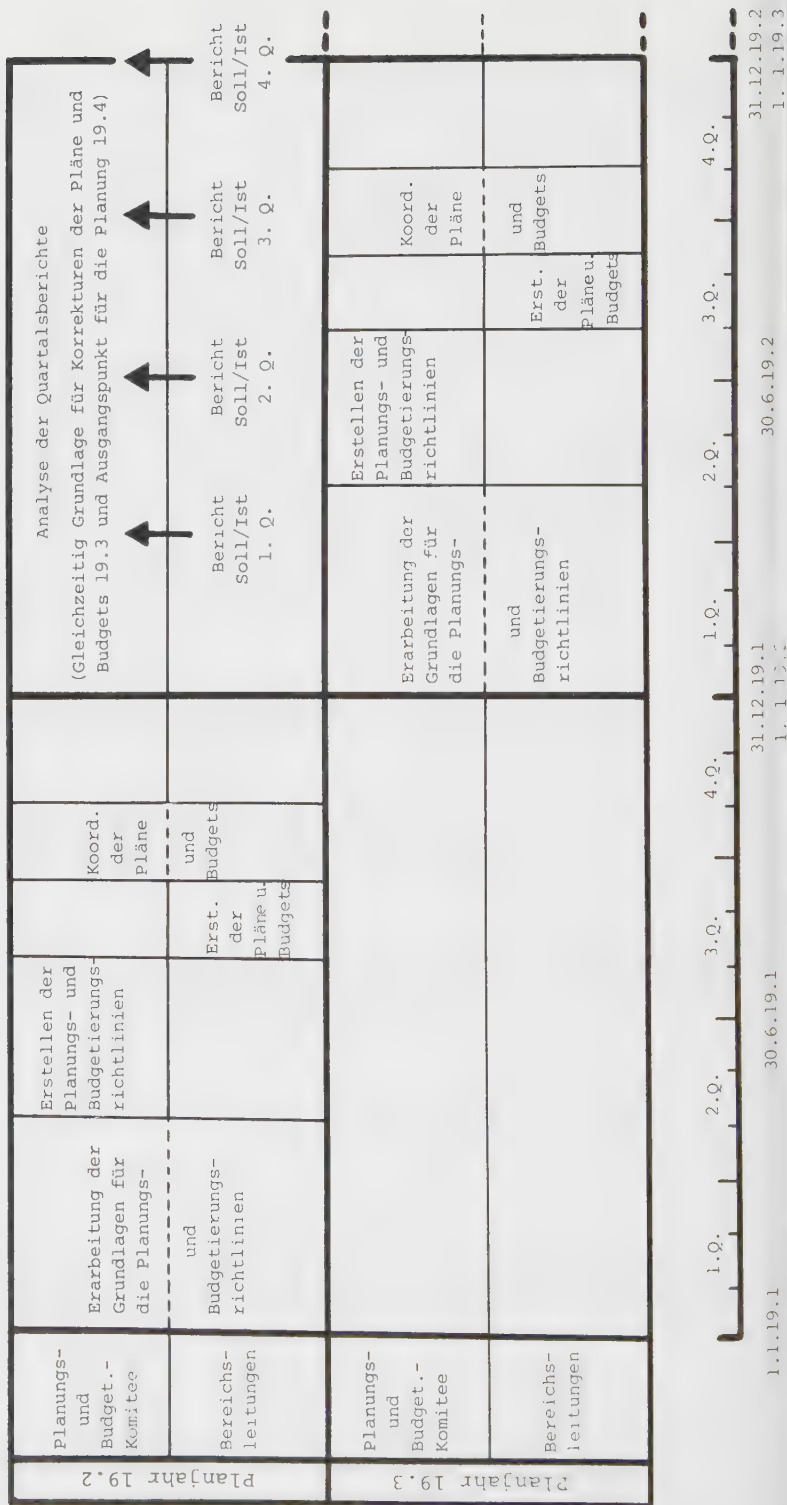
4.2.3.4. Analyse der Leistungsergebnisse durch Soll-Ist-Vergleiche

Die letzte Phase des Kostenrechnungssystems besteht aus viertel-jährlichen analytischen Vergleichen zwischen geplanten und effektiven Werten. Dabei haben die Bereichsleiter Ende des ersten und des dritten Quartals die Abweichungen gegenüber den budgetierten Werten schriftlich zuhanden des Planungs- und Budgetierungskomitees zu begründen. Nur in Ausnahmefällen, zum Beispiel bei sehr starken Abweichungen, wird der Leiter zur Berichterstattung vorgeladen. Ende jedes zweiten und vierten Quartals dagegen sind neben einer schriftlichen Berichterstattung Rapporte zwischen Bereichsleitung und Planungs- und Budgetierungskomitee institutionalisiert.

Diese Rapporte, insbesondere diejenigen am Ende eines Jahres, bilden gleichzeitig die Basis für eine Beurteilung der zukünftigen Tätigkeit der Bereiche. Einerseits können die Pläne und Budgets für das unmittelbar angefangene Jahr korrigiert werden und anderseits besteht die Möglichkeit, erste Anhaltspunkte für die Pläne und Budgets des nächsten Jahres zu gewinnen.

Abbildung 21 veranschaulicht den Ablauf des Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems der Federal Reserve Bank of New York.

Uebersicht zum Ablauf des Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems
der Federal Reserve Bank of New York



4.2.4. Die Elemente des Kostenrechnungssystems

Nachdem der Ablauf des Systems als Ganzes gezeigt wurde, geht es im folgenden darum, die Pläne und Budgets im einzelnen darzustellen. Dabei sind grundsätzlich zwei Kategorien von Plänen und Budgets zu unterscheiden:

- 1) Gesamtpläne und Gesamtbudgets, erstellt durch das zentrale Rechnungswesen
- 2) Bereichspläne und Bereichsbudgets, erstellt durch die einzelnen Bereiche.

Beide Kategorien von Plänen und Budgets sind dem Planungs- und Budgetierungskomitee zu unterbreiten.

4.2.4.1. Gesamtpläne und Gesamtbudgets

Bevor die Koordination zwischen den einzelnen Bereichen erfolgen kann, benötigt das Planungs- und Budgetierungskomitee einen Überblick über die Entwicklung der Bank als Ganzes. Dieser allgemeine Eindruck erlaubt dem Komitee eine Beurteilung der Höhe der zukünftigen Kosten. Gleichzeitig kann festgestellt werden, ob sich die Zusammensetzung der Kosten mit den Bankprioritäten im Einklang befindet und welche Bereiche der Bank eine spezielle Aufmerksamkeit des Komitees erfordern.

Das Planungs- und Budgetierungskomitee erhält zu diesem Zweck vom zentralen Rechnungswesen die folgenden Zusammenstellungen:

- 1) Das Total der geplanten Kosten, gegliedert nach Kostenarten
- 2) Das Total der geplanten Kosten, gegliedert nach Bereichen und Abteilungen
- 3) Den gesamten Personalbedarf, gegliedert nach Bereichen und Abteilungen.

Die in Tabelle 22 gezeigte Aufstellung des Totals der geplanten Kosten, gegliedert nach Kostenarten, erlaubt dem Komitee einen Vergleich der geplanten Kosten des Planjahres 19.2 mit denjenigen des laufenden Jahres ¹⁾. Zusätzlich kann es bezüglich der Ueberwachung der Kosten je nach der Höhe der Beträge der einzelnen Kostenarten Prioritäten setzen.

Die in Tabelle 23 wiedergegebene Aufstellung des Totals der geplanten Kosten, gegliedert nach Bereichen und Abteilungen, ermöglicht ebenfalls einen Vergleich der geplanten Kosten für 19.2 mit den zumindest teilweise effektiven Kosten des Jahres 19.1 und damit eine erste Beurteilung der Kostenhöhe und -entwicklung je Bereich respektive je Abteilung.

Die dritte Aufstellung auf der Stufe der Gesamtbank zuhanden des Komitees zeigt in Tabelle 24 den gesamten Personalbedarf der Bank, gegliedert nach Bereichen und Abteilungen. Durch diese Informationen werden dem Komitee Anhaltspunkte zur Beurteilung der Höhe und der Entwicklung des Personalbestandes in den einzelnen Bereichen und Abteilungen der Bank gegeben ²⁾³⁾.

-
- 1) Da im Zeitpunkte der Erarbeitung dieser Aufstellung (September/Oktobre) die Kosten des laufenden Jahres noch nicht vollständig ermittelt werden können, basieren sie auf den effektiven Kosten der ersten sechs Monate und auf projizierten Kosten für die zweite Hälfte des Jahres.
 - 2) Der Personalbestand Ende des laufenden Jahres (Ende 19.1) basiert auf einer Projektion des Bestandes Ende Juli 19.1.
 - 3) Aus Diskretionsgründen wird in den Tabellen 22, 23 und 24 auf eine Wiedergabe von Zahlen verzichtet.

FEDERAL RESERVE BANK OF NEW YORK

Budget for the Period January 1 to December 31, 19.2 ¹⁾

(in Thousands of Dollars)

	Illustrative Budget 19.2	Budget 19.1	Increase (Decrease) Amount % of Change	
<u>Controllable Expenses</u>				
Salary and related personnel exp.				
Salaries - officers	...	...	...	..
Salaries - employees	...	...	...	..
Overtime	...	...	...	..
Retirement system and other benefits	...	...	...	..
Total, salary and related personnel expenses				...
Other controllable expenses				
Fees	...	...	...	..
Traveling expenses	...	...	...	..
Postage and expressage	...	...	...	..
Telephone and telegraph	...	...	...	..
Printing and supplies	...	...	...	..
Rent, light, heat, power and water	...	...	...	..
Maintenance and repairs	...	...	...	..
Furniture and equipment				
- Purchases	...	...	...	..
- Rentals	...	...	...	..
- Outside repairs	...	...	...	..
Education	...	...	...	..
All other	...	...	...	..
Total, other controll. exp.				...
Total, controllable expenses				...
<u>Noncontrollable Expenses</u>				
Assessment - Board of Governors	...	...	...	..
Cost of Federal Reserve currency	...	...	...	..
Depreciation charges	...	...	...	..
Real estate taxes	...	...	...	..
Interoffice expenses				
Other Federal Reserve Banks	...	...	...	..
Other expenses	...	...	...	..
Total, noncontrollable exp.				...
Grand total				...

Tabelle 22

- 1) Die in dieser und den folgenden Abbildungen gezeigten Pläne und Budgets für das Planjahr 19.2 und das laufende Jahr 19.1 sind die effektiven Grössen des Planjahres 1974 respektive des "laufenden" Jahres 1973 der Federal Reserve Bank of New York.

FEDERAL RESERVE BANK OF NEW YORK

Budget of the Period January 1 to December 31, 19.2

Function/Department	Illustrative Budget 19.2	Budget 19.1	Increase (Decrease)	
			Amount	% of Change
<u>General Overhead</u>				
Directors' and senior officers' expenses	...	...	...	..
Officers' salaries	...	...	...	..
Retirement and other benefits	...	...	...	..
Miscellaneous charges	...	...	...	..
Usage charges	...	...	...	..
				...
<u>Accounting Control</u>				
Administration	...	...	...	..
Accounting	...	...	...	..
Management information	...	...	...	..
				...
<u>Audit</u>				...
<u>Bank Supervision and Relations</u>				
Administration	...	...	...	..
Bank applications	...	...	...	..
Bank examinations	...	...	...	..
Bank relations	...	...	...	..
Banking studies	...	...	...	..
Foreign banking regulations	...	...	...	..
Regulations and Bank analysis	...	...	...	..
				...
<u>Building and Planning</u>				
Building operating	...	...	...	..
Planning	...	...	...	..
				...
<u>Cash and Collections</u>				
Cash	...	...	...	..
Cash custody	...	...	...	..
Collection	...	...	...	..
				...
<u>Check Processing</u>				
Administration	...	...	...	..
Check adjust, and ret. items	...	...	...	..
Check processing	...	...	...	..
Long Island RCPC	...	...	...	..
North Jersey RCPC	...	...	...	..
Payment systems	...	...	...	..
				...
<u>Tabelle 23 (Teil 1)</u>				...

Function/Department	Illustrative Budget 19.2	Budget 19.1	Increase (Decrease)	
			Amount	% of Change
<u>Computer Services</u>				
Administration	...	...	...	..
Computer operations	...	...	...	..
Computer planning	...	...	...	..
Computer support	...	...	...	..
				...
<u>Foreign</u>				...
<u>Govt. Bond and Safekeeping</u>				
Administration	...	...	...	..
Govt. bond and safekeeping	...	...	...	..
Saving bond	...	...	...	..
Security custody	...	...	...	..
				...
<u>Legal</u>				...
<u>Loans and Credits</u>				
Credit and discount				...
<u>Open Market Oper. and Tr. Issues</u>				
Acceptance	...	...	...	..
Securities	...	...	...	..
				...
<u>Personnel</u>				
Personnel	...	...	...	..
Training unit	...	...	...	..
Extended leaves	...	...	...	..
Equal opportunity	...	...	...	..
				...
<u>Public Information</u>				...
<u>Research and Statistics</u>				
Administration	...	...	...	..
Domestic research	...	...	...	..
International research	...	...	...	..
Research computer	...	...	...	..
Statistics	...	...	...	..
				...
<u>Service</u>				
Administration	...	...	...	..
Emergency planning	...	...	...	..
Protection	...	...	...	..
Service	...	...	...	..
				...

Tabelle 23 (Teil 2)

<u>Function/Department</u>	<u>Illustrative Budget 19.2</u>	<u>Budget 19.1</u>	<u>Increase (Decrease)</u>	
			<u>Amount</u>	<u>% of Change</u>
<u>Secretary's Office</u>				...
<u>Federal Agent</u>				...
Subtotal				...
<u>Furniture and Equipment</u>				..
<u>Maintenance and Repairs</u>				..
Total Controllable Expenses	 =====	 =====	 =====	 =====

Tabelle 23 (Teil 3)

FEDERAL RESERVE BANK OF NEW YORK

Number of Personnel ¹⁾

<u>Function/Department</u>	<u>Illustrative Budget 19.2</u>	<u>Budget 19.1</u>	<u>Increase (Decrease)</u>	<u>Percentage of Change</u>
<u>General Overhead</u>	...	...	...	..
<u>Accounting Control</u>				
Administration	...	...	...	..
Accounting	...	...	...	..
Management information	...	...	...	..
<u>Audit</u>	...	...	...	..
<u>Bank Supervision and Relations</u>				
Administration	...	...	...	..
Banking studies	...	...	...	..
Bank examinations	...	...	...	..
Bank applications	...	...	...	..
Regulations and Bank analysis	...	...	...	..
Foreign banking regulations	...	...	...	..
Bank relations	...	...	...	..
<u>Building and Planning</u>				
Planning	...	...	...	..
Building operating	...	...	...	..
<u>Cash and Collections</u>				
Administration	...	...	...	..
Cash	...	...	...	..
Cash custody	...	...	...	..
Collection	...	...	...	..
<u>Check Processing</u>				
Administration	...	...	...	..
Check adjustment and return items	...	...	...	..
Check processing	...	...	...	..
Long Island RCPC	...	...	...	..
North Jersey RCPC	...	...	...	..
Downstate RCPC	...	...	...	..
Midstate RCPC	...	...	...	..
Payment systems	...	...	...	..
<u>Computer Services</u>				
Administration	...	...	...	..
Computer operations	...	...	...	..
Computer planning	...	...	...	..
Computer support	...	...	...	..
<u>Equal Opportunitiy</u>	...	...	...	..

Tabelle 24 (Teil 1)

1) Die Personalbestände beziehen sich auf den 31. Dezember des jeweiligen Jahres.

FEDERAL RESERVE BANK OF NEW YORK

Number of Personnel ¹⁾

Function/Department	Illustrative Budget 19.2	Budget 19.1	Increase (Decrease)	Percentage of Change
<u>Foreign</u>	...	...	...	..
<u>Government Bond and Safekeeping of Sec.</u>				
Administration	...	...	...	..
Govt. bond and safekeeping	...	...	...	..
Savings bond	...	...	...	..
Security custody	...	...	...	..
<u>Legal</u>	...	...	...	..
<u>Loans and Credits</u>				
Credit and discount	...	...	...	..
<u>Open Market Operations And Treasury Issues</u>				
Acceptance	...	...	...	..
Securities	...	...	...	..
<u>Personnel</u>				
Personnel	...	...	...	..
Training unit	...	...	...	..
<u>Public information</u>	...	...	...	..
<u>Research and Statistics</u>				
Administration	...	...	...	..
Domestic research	...	...	...	..
International research	...	...	...	..
Research computer	...	...	...	..
Statistics	...	...	...	..
<u>Service</u>				
Administration	...	...	...	..
Service	...	...	...	..
Protection	...	...	...	..
Emergency planning	...	...	...	..
<u>Secretary's Office</u>	...	...	...	..
<u>Federal Reserve Agent</u>	...	...	...	..
Total	=====	=====	=====	=====

Tabelle 24 (Teil 2)

1) Die Personalbestände beziehen sich auf den 31. Dezember des jeweiligen Jahres.

4.2.4.2. Bereichspläne und Bereichsbudgets

Jeder Bereich hat eine Serie von Jahresplänen und -budgets zu erstellen. Sie sind dazu bestimmt, dem zentralen Rechnungswesen einerseits und dem Planungs- und Budgetierungskomitee andererseits zu zeigen, wo die Schlüsselzonen des Bereiches liegen und welche Annahmen den Planungsüberlegungen zugrunde liegen.

Die Pläne und Budgets sind wiederum nur das Resultat einer umfangreichen Planung auf der Stufe der Abteilungen. Es würde zu weit gehen, ebenfalls auf die Planungselemente der Abteilungen einzugehen. Wir wollen uns im folgenden darauf beschränken, die von den Bereichen zu erstellenden Pläne und Budgets aufzuzeigen.

Jeder Bereichsleiter hat für ein Planjahr die folgenden Dokumente zuhanden des Planungs- und Budgetierungskomitees zu erarbeiten:

- 1) Konsolidiertes Bereichsbudget
- 2) Globale Zielsetzungen und signifikante Entwicklungen
- 3) Grundsätzliche Annahmen und Prioritäten

Das in Tabelle 25 wiedergegebene konsolidierte Budget für den Bereich Personal umfasst das Budget des Personalbedarfes und der Kosten für das Planjahr 19.2. Wie auch auf der Stufe der Gesamtbank werden in diesen Budgets, die konsolidierte Rechnungen der Abteilungsbudgets darstellen, neben den geplanten Grössen diejenigen des laufenden Jahres als Vergleichszahlen angegeben ¹⁾.

Die den Abteilungen und den Bereichen belasteten Kosten setzen sich ausschliesslich aus verantwortbaren Kosten zusammen. Aus diesem Grunde kann das Komitee die Bereichsleiter bezüglich der Höhe und der Entwicklung der Kosten zur Rechenschaft ziehen.

1) Die Zahlen des laufenden Jahres basieren wiederum auf den effektiven Zahlen der ersten sechs Monate und auf den projizierten Zahlen der zweiten Hälfte des Jahres.

19.2 CONSOLIDATED FUNCTION

BUDGET SUMMARY

PERSONNEL FUNCTION

Number of Employees

<u>Divisions/Department</u>	<u>Illustrative Budget as of 12/31/19.2</u>	<u>Budget as of 12/31/19.1</u>	<u>Increase (Decrease)</u>	
			<u>Amount</u>	<u>% of Change</u>
Administration	8,0	8,0	0	0 %
Employee placement and counseling	28,0	29,0	(1)	(3,4)
Employee training	9,0	13,0	(4)	(30,8)
Medical	20,0	21,0	(1)	(4,8)
Manpower development	8,0	7,0	1	14,3
Compensation/benefits	19,0	20,0	(1)	(5,0)
Personnel services	44,5	46,5	(2)	(4,3)
Subtotal	136,5	144,5	(8)	(5,5) %
Management training slots ¹⁾	6,0	-	6	-
Total	142,5 =====	144,5 =====	(2) =	(1,4) % =====

Total Expenditures

<u>Divisions/Department</u>	<u>Illustrative Budget 19.2</u>	<u>Budget 19.1</u>	<u>Increase (Decrease)</u>	
			<u>Amount</u>	<u>% of Change</u>
Administration	\$ 138 527	\$ 125 650	\$ 12 877	10,2 %
Employee placement and counseling	618 824	616 826	1 998	0,3
Employee training	217 568	267 804	(50 236)	(18,8)
Medical	342 399	375 460	(33 061)	(8,8)
Manpower development ²⁾	376 979	328 830	48 149	14,6
Compensation/benefits	221 554	217 882	3 672	1,7
Personnel services	711 190	776 129	(64 939)	(8,4)
Total	\$ 2 627 041 =====	\$ 2 708 581 =====	\$ (81 540) =====	(3,0) % =====

1) Six training slots in Manpower Development's budget which will be used to house management trainees working throughout the Bank.

2) Excludes management training slots totaling \$ 200 000.

Tabelle 25

Der Bericht über die globalen Zielsetzungen und die signifikanten Entwicklungen umfasst einerseits eine kurze Umschreibung des Aufgabenpaketes, das der Bereich im Rahmen der Gesamtbank im jeweiligen Planjahr zu erfüllen bereit ist. Andererseits informiert dieses Dokument das Planungs- und Budgetierungskomitee über die wichtigsten Entwicklungen sowohl während des letzten Jahres wie auch in der Zukunft. Es wird dabei ausdrücklich Wert darauf gelegt, dass nur die wirklich signifikanten Entwicklungen genannt werden wie zum Beispiel Änderungen in der Organisation von Abteilungen und Bereichen, Umstrukturierung der Direktionen der Bereiche, neue Aufgaben, wichtige Gesetzeserlasse usw.. Neben einer kurzen Umschreibung der einzelnen Neuerungen sind der Personalbedarf, allenfalls zu beschaffende Anlagen, die Höhe der zusätzlichen Kosten und andere wichtige Faktoren zu erwähnen. Abbildung 26 zeigt ein Beispiel eines solchen Berichtes für den Bereich Personal.

In einem dritten Dokument sind die grundsätzlichen Annahmen, die den Jahresplänen und -budgets des Bereiches zugrunde liegen und die Prioritäten für das Planjahr zu nennen. Die Annahmen sind, insbesondere bezüglich ihres Einflusses auf die Höhe der Kosten, zu begründen. Im zweiten Teil des Berichtes sind die Prioritäten der Bereichsleitung für das zu planende Jahr aufzuführen. Dieser Prioritätenkatalog, der die einzelnen Prioritäten in der Reihenfolge ihrer Bedeutung nennen soll, bildet gleichzeitig die Grundlage für das Erstellen spezieller Projektpläne, die in der Regel durch die Abteilungen erarbeitet werden. In Abbildung 27 wird ein Beispiel eines solchen Berichtes für den Bereich des Personals wiedergegeben.

Auch auf der Stufe der Abteilungen ist das Erstellen von Plänen und Budgets institutionalisiert. Wie bereits früher erwähnt, würde aber eine Erläuterung dieser Dokumente den Rahmen unserer Ausführungen sprengen.

FUNCTION: PERSONNEL

Overall Objectives

To provide the Bank with the numbers and quality of people it needs to efficiently carry out its operations; to ensure that people key to the Bank's current and future operations are identified, developed and retained; to furnish Bank management with information on the utilization of people in terms of productivity, cost, and problems; and to recommend and administer various programs to insure the equitable compensation of Bank employees.

Significant Developments - 19.2

<u>Developments</u>	<u>Implications</u>
1. Establishment of Regional Check Processing Centers.	This development has required a major reallocation of Personnel resources in the Employment, Personnel Services, Medical and Salary Analysis Divisions. The direct cost of this effort totalled approximately \$ 75 000 including \$ 20 000 in advertising costs and the remainder in salary costs.
2. The Economic Wage Stabilization Program (Board of Governors Phase III salary guidelines).	This had an impact on the work of the Salary Analysis Division, at an approximate cost of \$ 4 000.
3. The Installation of the New Personnel Data, Attendance and Punctuality, and Payroll Systems.	This has required considerable time of the senior staff members of the Personnel Department, including the full time of a Special Assistant, Salary Grade XV. The estimated cost impact for 19.2 is \$ 85 000.
4. Mc Kinsey Phases I and II and Reorganization of the Personnel Department and Manpower Development Staff.	This had a significant impact on the Personnel Department, particularly on the operation of the Manpower Development Staff. This activity accounted for approximately \$ 25 000 in salary costs.

FUNCTION: PERSONNEL

Key Assumptions for 19.2

The size of the Bank's population will continue to grow at a moderate rate and will not exceed 5060 by the end of 19.2 compared with 4800.

Basic volume rates (hirings, turnover, etc.) will remain approximately at 19.1 levels.

No new RCPS's will be established in 19.2.

Economic wage stabilization controls will continue through 19.2.

New computer based personnel data, payroll, and A&P systems will be implemented in 19.2 which will impact significantly on the operations of the Personnel Department - the extent of that impact will be measured in 19.2.

There will be no significant instruction by an outside agency, e.g., EEOC, OSHA, labor unions, etc.

Much greater emphasis will be given to the manpower development area in 19.2 in keeping with the priorities of top Bank Management.

Priorities for 19.2

1. Develop measures which will permit better allocation of Personnel resources. These measures will be used in 19.2 to reduce size and levels of staff to most efficient levels and examine cost effectiveness of all activities.
2. Push decision making down to lowest effective levels.
3. Strengthen programs for identifying, developing and retaining key individuals for the Bank's current and future operations.
4. Ensure that the implementation of the new Personnel Data, Attendance and Punctuality and Payroll Systems are closely monitored.

Projects Planned for 19.2

- Evaluate staffing requirements and salary grade levels for all divisions (Projects 2, 26 and 50).
- Implement organizational realignment (Project 1).
- Evaluate staffing requirements and salary grade levels for all divisions (Project 2, 26 and 50).
- Implement organizational realignment (Project 1).
- Implement redesigned Management Training Program (Project 12).
- Develop a system for improving the process of filling senior level job positions (Project 16).
- Develop, operate and maintain Personnel Data System, Personnel Record System and Career Profile System (Project 37).
- Integration of Personnel Data System, new Attendance and Punctuality and Payroll systems (Project 39).

4.2.5. Beurteilung des Kostenrechnungssystems der Federal Reserve Bank of New York

4.2.5.1. Der Aufbau des Systems

Wie bereits früher festgehalten wurde, haben Notenbanken primär gesetzlich vorgeschriebene Aufgaben zu erfüllen. Sie verhalten sich bei der Leistungserstellung nicht gewinnorientiert, sondern es handelt sich um Serviceorganisationen zugunsten der Volkswirtschaft.

Aus diesem Grunde weicht der Aufbau des Kostenrechnungssystems der amerikanischen Notenbank von den Systemen gewinnorientierter Banken entscheidend ab. Von den drei möglichen Hauptrechnungsstufen Gesamtbetriebsrechnung, Kostenstellenrechnung und Geschäftsspartenrechnung und den Zusatzrechnungsstufen Stückkostenrechnung sowie Konten- und Kundenrechnung wurden lediglich die ersten beiden Stufen realisiert. Innerhalb der zweiten Stufe begnügte sich die Geschäftsleitung mit der Einführung der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit, was aber nicht ausschliesst, dass zu einem späteren Zeitpunkt noch eine Kostenstellenrechnung nach Funktionen angestrebt werden kann.

Diese Beschränkung auf die ersten beiden Stufen scheint uns absolut gerechtfertigt. Die Ermittlung der Erlöse je Kostenstelle respektive je Kunde oder je Geschäftsbeziehung und der Vergleich mit den entsprechenden Kosten - die wichtigste Aufgabe der Geschäftsspartenrechnung und der Zusatzrechnungsstufen - haben bei einer Notenbank nur nebensächliche Bedeutung.

4.2.5.2. Die Ausgestaltung des Systems

Zentrale Bedeutung im Rahmen des Kostenrechnungssystems einer Notenbank ist der Kostenüberwachung beizumessen. Diesem Anliegen versucht die amerikanische Notenbank dadurch gerecht zu werden,

dass auf der untersten praktisch möglichen Ebene Verantwortungszentren, die Kostenstellen nach Verantwortlichkeit, geschaffen werden und diesen Zentren weitgehende Entscheidungsbefugnisse delegiert werden.

Insbesondere in bezug auf die Planung und Budgetierung bilden die einzelnen Kostenstellen den Ausgangspunkt. Durch Koordination und Konsolidierung werden die Daten der untersten Ebene bis auf die Stufe der Gesamtbank verdichtet. Erst in zweiter Linie spielt die Kostenstellenrechnung als Vergangenheitsrechnung eine Rolle, indem sie eine Beurteilung der Zielerreichung durch Soll-Ist-Vergleiche erlaubt. Die Bedeutung der Planung und Budgetierung wird durch die Existenz und den Einfluss des Planungs- und Budgetierungskomitees auf oberster Ebene der Geschäftsleitung zusätzlich unterstrichen.

Bezüglich der Erfassung und Verrechnung der Kosten ist festzuhalten, dass es sich grundsätzlich um eine Vollkostenrechnung handelt. Es werden allerdings durch einen geschickten Kompromiss nur die verantwortbaren, also die von den Kostenstellenleitern beeinflussbaren Kosten den einzelnen Kostenstellen verrechnet. Die nicht verantwortbaren Kosten werden direkt der Gesamtbank belastet.

4.2.5.3. Voraussetzungen für das Funktionieren des Systems

Unseres Erachtens kann ein solches System, wie es für die Federal Reserve Bank of New York entwickelt wurde, nur dann den Erwartungen gerecht werden, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Reibungsloses, umfassendes Berichtswesen
- Funktionierendes Kontrollwesen
- Geringer Anteil nicht verantwortbarer Kosten

Es muss ein Berichtswesen geschaffen werden, das die Kosten der Aktivität jedes Bereiches monatlich aufzeichnet. Das Erstellen der Bereichsberichte muss zu diesem Zweck sowohl materiell wie auch formell geregelt und institutionalisiert werden. Eine zentrale Instanz - mit Vorteil das Rechnungswesen wie bei der amerikanischen Notenbank - ist für die Gestaltung und die Handhabung des Berichtswesens verantwortlich zu erklären.

Als Ergänzung zum laufenden Berichtswesen muss ein funktionsfähiges Kontrollwesen eingeführt werden. Es sind Masszahlen zu finden, die eine Beurteilung der Aktivitäten innerhalb der Bereiche ermöglichen. Diese Masszahlen sollen auch eine Anpassung der für die Planjahre vorgegebenen Daten erlauben. Mit Vorteil werden wie bei der amerikanischen Lösung für die Konzeption des Kontrollwesens die Bereichsleiter betraut. Sekundär soll aber auch das Rechnungswesen für das Kontrollwesen verantwortlich sein, nicht zuletzt deshalb, weil das Rechnungswesen in der Regel die Berichte der Bereiche zuhanden der Geschäftsleitung zu analysieren und zu kommentieren hat.

Ein bestimmter Anteil der während den Perioden angefallenen Kosten können den einzelnen Bereichen nicht direkt belastet werden. Sie bleiben in der Kostenstellenrechnung entweder unberücksichtigt oder werden analog der amerikanischen Lösung der Gesamtbank verrechnet. Für diese Kosten fehlt in der Regel eine direkte Verantwortlichkeit. Dadurch wird die Kontrolle über die nicht verantwortbaren Kosten erschwert. Es muss deshalb angestrebt werden, soweit eine logische und damit verursachungsgemässe Verrechnung dies zulässt, dass ein möglichst hoher Anteil der Kosten den einzelnen Bereichen belastet werden kann. Für die trotzdem nicht verteilbaren Kosten kann eine minimale Kontrolle durch das Erfassen der Kosten auf speziellen Formularen gewährleistet werden.

4.3. Das Kostenrechnungssystem der Deutschen Bundesbank

4.3.1. Organisation und Aufgabenbereich der Deutschen Bundesbank

Ogbleich die Deutsche Bundesbank rechtlich eine Einheit darstellt, ist ihre Organisation dezentral aufgebaut. Sie hat drei Organe:

- Zentralbankrat
- Direktorium
- Vorstand einer Landeszentralbank.

Der Zentralbankrat ist das oberste Organ der Bundesbank. Er bestimmt die Währungs- und Kreditpolitik, stellt allgemeine Richtlinien für Geschäftsführung und Verwaltung auf und grenzt die Zuständigkeit der Exekutivorgane - Direktorium und Vorstände der Landeszentralbanken - gegeneinander ab ¹⁾. Er ist befugt, im Einzelfall dem Direktorium und den Landeszentralbanken Weisungen zu erteilen.

Der Zentralbankrat setzt sich zusammen aus dem Präsidenten und dem Vizepräsidenten der Bank, den weiteren Mitgliedern des Direktoriums und den Präsidenten der Landeszentralbanken.

Das Direktorium ist das zentrale Exekutivorgan. Es ist verantwortlich für die Durchführung der Beschlüsse des Zentralbankrates. Die Zuständigkeit des Direktoriums ist im Bundesbank-Gesetz nicht erschöpfend geregelt. Im wesentlichen werden die folgenden Gebiete aufgezählt ²⁾.

- 1) Geschäfte mit dem Bund und seinen Sondervermögen
- 2) Geschäfte mit Kreditinstituten, die zentrale Aufgaben im gesamten Bundesgebiet haben

1) Vgl. Müller, Gerhard; Löffelholz Josef: Bank-Lexikon, S. 305 f.

2) Enzyklopädisches Lexikon für das Geld-, Bank- und Börsenwesen, S. 358 ff.

- 3) Devisengeschäfte und der Verkehr mit dem Ausland
- 4) Das Offenmarktgeschäft.

Das Direktorium besteht aus dem Präsidenten, dem Vizepräsidenten und bis zu acht weiteren Mitgliedern, die der Bundespräsident auf Vorschlag der Bundesregierung und unter Anhörung des Zentralbankrates ernennt.

In jedem Land der Bundesrepublik existiert eine Hauptverwaltung der Bundesbank, die Landeszentralbank, welche von einem Vorstand geleitet wird. Die elf Landeszentralbanken haben funktionell und rechtlich die Stellung von Filialen ohne eigene Rechtspersönlichkeit. Ihnen wiederum unterstehen alle Zweiganstalten in den entsprechenden Ländern. 1975 waren es im gesamten Bundesgebiet ca. 250 Niederlassungen.

Die Landeszentralbanken sind in ihrer Bedeutung als Exekutivorgane stark herausgehoben und haben in der Führung der Geschäfte und in Angelegenheiten der Verwaltung in ihrem regionalen Bereiche eine gegen die zentrale Leitung betonte Selbständigkeit. Ausdrücklich ihnen vorbehalten sind:

- 1) Geschäfte mit der Landesregierung und mit öffentlichen Verwaltungen im Land
- 2) Geschäfte mit den Kreditinstituten ihres Landes.

Der Präsident der Landeszentralbank wird vom Bundespräsidenten auf Vorschlag des Bundesrates und der zuständigen Landesregierung sowie nach Anhörung des Zentralbankrates bestellt. Die übrigen Vorstandsmitglieder werden vom Präsidenten der Bundesbank auf Vorschlag des Zentralbankrates ernannt.

Im Jahre 1975 beschäftigte die Deutsche Bundesbank rund 14 000 Mitarbeiter, davon allein in Frankfurt - der Zentrale der Bundesbank mit Sitz des Direktoriums - 2500 Personen.

4.3.2. Allgemeine Bemerkungen zum Kostenrechnungssystem der Deutschen Bundesbank

Das im folgenden vorgestellte Kostenrechnungssystem reicht bis in die Zeit der Reichsbank zurück. Das damals in einfachster Form entwickelte Betriebsvergleichsverfahren wurde im Laufe der Zeit ergänzt, umgestaltet und vor allem auch wesentlich verfeinert. Seit 1967 gilt es für alle Bereiche der Deutschen Bundesbank ¹⁾.

Mit diesem System will die Bankleitung eine Kontrolle des Personaleinsatzes erreichen. Die Leistungen der Bank sollen einheitlich bewertet, gemessen und dem Personaleinsatz gegenübergestellt werden. Gleichzeitig sollen dadurch Betriebsvergleiche ermöglicht werden.

Im Rahmen des Verfahrens werden den Landeszentralbanken mittels bestimmter Normen, denen durchschnittliche Arbeitsleistungen und normale betriebliche Verhältnisse zugrunde liegen, Richtlinien für die Verwaltungstätigkeit gegeben. Dabei behalten die Vorstände der Landeszentralbanken in ihrer Verwaltung, Organisationstätigkeit und Personalpolitik gemäss ihrer gesetzlich statuierten Verantwortung volle Entscheidungsfreiheit. Die oberste Geschäftsleitung interessiert sich, soweit die aufgestellten Normen erfüllt werden, nicht, wie in den einzelnen Landeszentralbanken die Aufgabenverteilung zwischen Hauptverwaltung und Zweiganstalten geregelt wird. Dementsprechend können die Landeszentralbanken auch die personelle Ausstattung der Bankstellen in eigener Kompetenz bestimmen.

1) Die Ausführungen zum Kostenrechnungssystem der Deutschen Bundesbank basieren auf der Auswertung eines Besuches des Direktors des Institutes für Schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich, Prof. Dr. E. Kilgus, bei der Zentrale der Deutschen Bundesbank in Frankfurt im Jahre 1975 und weiteren Unterlagen, welche die Deutsche Bundesbank freundlicherweise zur Verfügung stellte.

Diese dem Kostenrechnungssystem zugrunde liegenden Ueberlegungen haben zur Folge, dass das System bezüglich Aufbau und Gestaltung völlig abweicht von der traditionellen Bankkostenrechnung. Grundsätzlich sind die folgenden drei Elemente zu unterscheiden:

- 1) Standardberechnung für die Zweiganstalten
- 2) Standardberechnung für die Hauptverwaltungen der Landeszentralbanken und das Direktorium
- 3) Leistungs-, Personal- und Kostenvergleiche für Zweiganstalten, Hauptverwaltungen und das Direktorium.

4.3.3. Standardberechnung für das Personal der Zweiganstalten

Die Zahl der bei den Zweiganstalten der einzelnen Landeszentralbanken tätigen Arbeitskräfte und die bei den Zweiganstalten anfallenden Personalkosten sind für alle Landeszentralbanken von erheblicher Bedeutung,

Ende 1973 waren 75 % aller Angestellten der Landeszentralbanken bei den Zweiganstalten beschäftigt. Von den Gesamtkosten (kalkulatorische Kosten ohne Kapitalkosten) der Landeszentralbanken entfielen über 60 % auf die Personalkosten der Zweiganstalten.

Aus diesem Grunde hat die Deutsche Bundesbank ein grosses Interesse an der Kontrolle der Personalausstattung der einzelnen Zweiganstalten. Dabei basiert die Kontrolle auf sogenannten Standardzahlen, mit denen nahezu die gesamte Arbeitsbelastung der Zweiganstalten nach einem einheitlichen Massstab gemessen wird.

Dem Verfahren liegt die Ueberlegung zugrunde, dass mehr als 90 % aller Arbeiten bei den Zweiganstalten genormte Einzelleistungen

sind, die in grosser Zahl wiederkehren und mehr oder weniger routinemässig vollbracht werden. Die Leistungen erfolgen auf der Grundlage des Bundesbankgesetzes und der einheitlich gefassten Dienstbestimmungen sowie unter Verwendung einheitlicher Vordrucke bei allen Zweiganstalten in praktisch gleicher Weise.

Aus der Palette der zahlreichen statistischen Daten wird eine für die gesamte Betriebsleistung repräsentative Anzahl ausgewählt. Diese Stückleistungen sind von den Zweiganstalten täglich in der Betriebsstatistik zu erfassen und während des Geschäftsjahres fortlaufend zu zählen. Die Summen der einzelnen Stückleistungen werden Ende Jahr in der in Abbildung 28 auszugsweise dargestellten Jahresstatistik festgehalten ¹⁾. Die Berechnung der Standards basiert allerdings nicht auf der Anzahl der einzelnen Stückleistungen, sondern auf der Zusammenfassung sämtlicher Stückleistungen. Zu diesem Zweck müssen die einzelnen Stückleistungen mit Äquivalenzziffern - bei der Deutschen Bundesbank wird von Bewertungssätzen gesprochen - gewichtet werden. Die Wertsätze werden dabei nicht nur aufgrund der für die einzelnen Leistungen aufgewandten Arbeitszeiten berechnet. Sie widerspiegeln gleichzeitig eine als angemessen anzusehende Jahresleistung einer durchschnittlich qualifizierten Arbeitskraft, die alle Neben- und Verteilzeiten enthält, und die durch die Zahl Tausend repräsentiert wird. Bei der Festsetzung der Wertsätze werden im einzelnen folgende Anhaltspunkte berücksichtigt:

- Arbeitszeitmessungen / Leistungsgrad-Beobachtungen
- Vergleiche mit gleichen oder ähnlichen Leistungen im eigenen Arbeitsbereich oder bei anderen Stellen der Bank
- Organisationsprüfungen / Revisionsverfahren
- Ist-Erhebungen.

1) Die Betriebsstatistik für die Deutsche Bundesbank (Vodr. 10170) umfasst bei den Zweiganstalten 279 und bei den Hauptverwaltungen (einschliesslich Rechenzentren) 209 Positionen. Davon gehen bei den Zweiganstalten 95 und bei den Hauptverwaltungen 107 Positionen (zuzüglich 8 weiterer aus der Statistik der Zweiganstalten) in die Standardberechnung ein.

Jahresstatistik ¹⁾

der Landeszentralbank

<u>Bezeichnung des Geschäfts</u>	<u>Lfd. Nr.</u>	<u>Stück</u>	<u>Posten</u>	<u>Tsd DM</u>
Jährliche Umsätze im Giroverkehr <u>SOLL</u>				
Barzahlungen	1	—		
Verrechnungen	2	—		
Platzübertragungen	3	—		
Abges. Fernüberweisungen und eingetr. Fernbelast.	4	—		
Zusammen (lfd. Nr. 1-4)		—		
Jährliche Umsätze im Giroverkehr <u>HABEN</u>				
Barzahlungen	5	—		
Verrechnungen	6	—		
Platzübertragungen	7	—		
Eingetr. Fernüberweisungen und abges. Fernbelastungen	8	—		
Zusammen (lfd. Nr. 5-8)		—		
<u>SOLL + HABEN (lfd. Nr. 1-8)</u>		—		

Abbildung 28

1) Abbildung 28 (Teil 1) zeigt lediglich einen Auszug aus der umfangreichen und sehr gründlich gehaltenen Jahresstatistik der Deutschen Bundesbank.

Die Berechnung der Wertsätze wird durch das folgende Beispiel - die Fertigung von Papiergeldpaketen - veranschaulicht:

Zunächst muss aufgrund von Arbeitszeitmessungen und Arbeitszeitvergleichen zwischen den Zweiganstalten die Arbeitszeit pro Stückleistung, also pro Paket, ermittelt werden. Wenn nun angenommen werden kann, dass, bei dreihundert Arbeitstagen pro Jahr, täglich inklusive den üblichen Arbeitsunterbrechungen 6 2/3 Pakete angefertigt werden können, so muss überlegt werden, wie hoch ein einzelnes Paket zu bewerten ist, damit bei normaler Tätigkeit ein Wert von 1000 pro Jahr resultiert. Im gewählten Beispiel können pro Jahr 2000 Pakete (300 Tage $\times$ 6 2/3 Pakete) hergestellt werden. Der Bewertungssatz muss dementsprechend 50 % betragen ¹⁾.

Auf gleiche Art und Weise sind für alle Stückleistungen die Wertsätze zu ermitteln. Die Jahresstückleistungen werden anschliessend durch Gewichtung mit den Wertsätzen zu Wertzahlen umgerechnet ²⁾.

Es wäre allerdings ein Irrtum anzunehmen, dass die Wertsätze der einzelnen Stückleistungen für alle Zweiganstalten gleich hoch angesetzt würden. Man war bei der Konzeption der Wertsätze bestrebt, eine flexible Lösung zu finden, die den betrieblichen Gegebenheiten der einzelnen Landeszentralbanken Rechnung trägt. Insbesondere wollte die Bankleitung der Tatsache gerecht werden, dass bei wachsender Betriebsgrösse der Arbeitsaufwand pro Leistung sinkt, d.h. die Kostendegression grösseren Zweiganstalten Vorteile bringt. Während in kleineren Bankstellen jede Arbeitskraft eine Vielzahl verschiedenartiger Geschäfte zu erledigen hat und durch das Wechseln von einem Arbeitsgang zum andern Zeitverluste in Kauf nehmen muss,

-
- 1) Für die Berechnung der Wertsätze gilt auf dieses Beispiel bezogen folgende Formel:

$$\text{Wertsatz} = \frac{1000}{300} \cdot \frac{100}{6,67} = 50 \, \%$$

- 2) Das Resultat der Multiplikation der Stückleistungen mit den entsprechenden Wertsätzen wird gemäss Terminologie der Deutschen Bundesbank als Wertzahl bezeichnet.

bestehen bei grösseren Bankstellen Rationalisierungsmöglichkeiten wie Maschineneinsatz, Arbeitsteilung, usw..

Aus diesem Grunde wird bei der Berechnung der Wertzahlen wie folgt differenziert:

- 1) Für alle wichtigen Tätigkeiten, die erfahrungsgemäss mit steigender Stückzahl eine rationellere Arbeitsteilung ermöglichen¹⁾, sind gruppenweise gleitende Wertsätze aufgestellt worden, die mit zunehmender Stückzahl kleiner werden. Dadurch kommen die Zweiganstalten bei steigender Stückzahl in Bewertungsgruppen hinein, die eine relativ geringere Personalausstattung erlauben.
- 2) Als Ausgleich für die Ausstattung mit leistungsfähigen Maschinen²⁾ müssen zusätzlich Abzüge in angemessener Höhe vorgenommen werden, was wiederum die Personalausstattung begrenzt.

Die eigentliche Standardberechnung erfolgt in zwei Schritten. Zunächst wird aufgrund der ermittelten Wertzahlen durch Addition der einzelnen Positionen der Buchhalterestandard³⁾ und der Geldbearbeitungsstandard ermittelt. Das Total dieser beiden Wertzahlsummen wird als Rohstandard bezeichnet. In einem zweiten Schritt wird dieser Rohstandard durch eine Reihe weiterer Standards ergänzt, welche die nicht quantifizierbaren Tätigkeiten berücksichtigen.

-
- 1) Dazu gehören neugefertigte Papiergeldpakete und Hartgeldbeutel, Girobuchungsposten, Scheckeinreichungen und -einlösungen, Sonderanträge, angekaufte und eingezogene Inlandwechsel, barbearbeitete Kreditblätter, usw..
 - 2) Dazu gehören Girobuchungsmaschinen, Scheckbearbeitungsmaschinen, Papiergeld-Nachzählmaschinen, usw..
 - 3) Im Buchhalterestandard sind enthalten: Kassenverkehr, unbarer Zahlungsverkehr, Aussenwirtschafts- und Devisenverkehr, Wechsel-, Lombardverkehr und Kreditüberwachung sowie sonstige Geschäfte und Aufgaben (soweit quantifizierbar).

Diese zusätzlichen Standards werden statistisch nicht erfasst. Die Berechnung geht vielmehr von der Annahme aus, dass die nicht quantifizierbaren Tätigkeiten eine Funktion der statistisch erfassten Betriebsleistung darstellen ¹⁾. Im einzelnen werden folgende zusätzliche Standards mit in die Rechnung einbezogen:

- 1) Ein Standard für die Leitungs- und Aufsichtsfunktion. Er umfasst die Leitungs- und Aufsichtsfunktion der leitenden Angestellten.
- 2) Zusätzlich darf jede Hauptstelle für den ersten Direktor eine feste Wertzahl von 1000 hinzuzählen.
- 3) Für die in der Jahresstatistik nicht aufgezeichneten Büroarbeiten wie Schreibarbeiten, Postabfertigung, Registratur usw. darf ein Zuschlag in Form eines Bürostandards gemacht werden. Die Berechnung des Bürostandards basiert dabei auf der Wertzahlsumme, exklusive dem Geldbearbeitungsstandard ²⁾.
- 4) Jede Zweiganstalt hat weiter das Recht, für Urlaubs- und Krankheitsvertretungen im eigenen Haus und für unterstellte Zweiganstalten Zuschläge zu erheben.

Die Summe aus Rohstandard und Standards für nicht quantifizierbare Leistungen ergibt den Gesamtstandard, respektive bei Vertretungen für die unterstellten Zweiganstalten die rechnerische Soll-Stärke, die der tatsächlichen Arbeitsbelastung entspricht. Die Zahl der erforderlichen Arbeitskräfte kann auf sehr einfache Weise ermittelt werden, indem je 1000 Wertzahlen einer Arbeitskraft entsprechen ³⁾.

-
- 1) Die Standards für die nicht quantifizierbaren Leistungen werden in der Form prozentualer Zuschläge vorgegeben. Die Ansätze basieren dabei auf fundierten Schätzungen der Organisationsabteilung und entsprechen über weite Strecken tatsächlichen Erfahrungswerten.
 - 2) Dahinter steht die Ueberlegung, dass die Geldbearbeitung nur zu einem unwesentlichen Teil Büroarbeiten mit sich bringt.
 - 3) Für das im folgenden dargestellte Beispiel beträgt die Soll-Stärke dementsprechend 220 Arbeitskräfte (rechnerische Soll-Stärke in Wertzahlen 220 418).

Ein Vergleich dieser Soll-Stärke in Arbeitskräften mit den vorhandenen Buchhaltungs-, Büro- und Geldbearbeitungspersonen ermöglicht Aussagen über die Angemessenheit der Personalausstattung. Gleichzeitig wird erkennbar, wie sich ein etwa bestehender Personalüberschuss oder ein -unterschuss auf Buchhaltungs-, Büro- und Geldbearbeitungskräfte verteilt, d.h. welche Kräfte in den einzelnen Bankstellen fehlen und welche bei ihnen entbehrlich sind.

Im folgenden wird die Berechnung der rechnerischen Soll-Stärke durch ein Beispiel veranschaulicht. Diesem Beispiel liegt aus Gründen der Diskretion eine fiktive Hauptstelle der Deutschen Bundesbank zugrunde. Abbildung 29, Teile 1 und 2, zeigen die Ermittlung der Wertzahlen, Abbildung 29, Teile 3 und 4, die Berechnung des Gesamtstandards respektive der rechnerischen Soll-Stärke ¹⁾.

1) Das dem Beispiel zugrunde liegende Zahlenmaterial (insbesondere Wertsätze und Wertzahlen) ist fiktiv, in den grossen Zügen aber dennoch repräsentativ.

Berechnung der Wertzahlen ¹⁾

Landeszentralbank in: Hauptstelle:

lfd. Nr.	Statistische Position	Jahres- stückzahl	Wert- satz (%)	Wertzahl
	<u>Kassenverkehr</u>			
1	Barauszahlungen im Giro- verkehr	15 090	5	755
2	Bareinzahlung im Girover- kehr	14 300	6	858
3	An der Kasse bar bezahlte Wechsel	101	2	2
4	Eingelöste Ertragsscheine	8 207	20	1 641
5	Aufgekaufte Sorten	291	11	32
	<u>Kassierstandard</u>			3 288
	<u>Giroverkehr</u>			
6	Girobuchungsposten Soll	250 401	0,8	2 003
7	Girobuchungsposten Haben	195 198	0,8	1 562
8	usw.		...	
			...	

Abbildung 29 (Teil 1)

1) Stückzahlen, Wertsätze und Wertzahlen sind fiktiv.

Ermittlung des Wertsatzes für den Giroverkehr

Zur Ermittlung des Wertsatzes werden folgende Grundlagen zur Verfügung gestellt (stark vereinfacht) ¹⁾:

<u>Buchungsmaschinen ohne automatische Journalführung:</u>			
		<u>Bewertungs-</u> <u>satz</u>	<u>Mindestwert-</u> <u>zahl</u>
bis	50 000	1,6	-
"	100 000	1,4	0,800
"	500 000	1,3	1,400
"	1 000 000	1,2	6,500
"	3 000 000	1,1	12,000
über	3 000 000	1,0	33,000

<u>Buchungsmaschinen mit automatischer Journalführung:</u>			
		<u>Bewertungs-</u> <u>satz</u>	<u>Mindestwert-</u> <u>zahl</u>
bis	500 000	1,2	-
"	1 000 000	1,1	6,000
"	3 000 000	1,0	11,000
über	3 000 000	0,9	30,000

<u>Buchungsmaschinen mit automatischer Journalführung und automatischem Journalvortrag:</u>			
		<u>Bewertungs-</u> <u>satz</u>	<u>Mindestwert-</u> <u>zahl</u>
bis	500 000	1,1	-
"	1 000 000	1,0	5,500
"	3 000 000	0,9	10,000
über	3 000 000	0,8	27,000

Abbildung 29 (Teil 2)

- 1) Die dem Beispiel zugrundeliegende fiktive Zweiganstalt verwendet Buchungsmaschinen mit automatischem Saldo-vortrag. Aus diesem Grunde ist für die Berechnung der Wertzahl der Position 6 der Wertsatz 0,8 zu verwenden (Bewertungssätze und Mindestwertzahlen sind wiederum fiktiv).

Standardberechnung für Zweiganstalten ^{1) 2)}

		<u>Wertzahlen</u>
a)	Buchhaltereistandard (einschliesslich des Kassierstandards)	101 612
b)	Geldbearbeitungsstandard	+ 55 718
c)	<u>Rohstandard</u> (a + b)	157 330
d)	Standard für Leitungs- und Aufsichtsfunktionen	+ 20 430
e)	Zuschlag für den ersten Direktor (feste Wertzahl von 1000)	+ 1 000
	<u>Wertzahlsumme</u> (c + d + e)	178 760
	Vorstehende Wertzahlsumme	178 760
	abzüglich Geldbearbeitungsstandard	<u>55 718</u>
	Bemessungsgrundlage für den Bürostandard	<u>123 042</u>
f)	Bürostandard z.Bsp. 15 %	+ 18 456
	<u>Wertzahlsumme</u> (c + d + e + f)	197 216

Abbildung 29 (Teil 3)

- 1) Der früher verwendete Begriff Zweiganstalten umfasst sowohl die Hauptstellen wie auch die Zweiganstalten.
- 2) Das im Beispiel verwendete Zahlenmaterial (insbesondere die Wertzahlen) sind fiktiv.

Standardberechnung für Zweiganstalten (Fortsetzung von S. 113)

	Wertzahlen
Uebertrag	197 216
g) Personalreserve für Urlaubs- und Krankheitsvertretungen 1)	
für Buchhalterei-personal 15 000	
für Büro-personal 1 200	
für Geldbearbeitungs-personal 4 500	20 700
h) Gesamtstandard (c + d + e + f + g)	217 916
=====	=====
i) Für Hauptstellen, die regelmässig für ihre unterstellten Zweigstellen ganz oder teilweise Urlaubs- und Krankheitsvertretungen stellen:	
Reservezuschlag 1)	2 500
k) Für Zeigstellen, die regelmässig ihre Urlaubs- und Krankheitsvertretungen - ganz oder teilweise - von der vorgesetzten Hauptstelle erhalten	
Reservezuschlag 1)	./.
l) Rechnerische Soll-Stärke	220 416
=====	=====

Abbildung 29 (Teil 4)

1) Auf eine Wiedergabe der Berechnungsgrundlagen für die Urlaubs- und Krankheitsvertretungen wird aus Gründen der Diskretion verzichtet.

4.3.4. Standardberechnung für das Personal der Hauptverwaltungen und des Direktoriums

Die Bewertung der bei den Hauptverwaltungen der einzelnen Landeszentralbanken und beim Direktorium der Deutschen Bundesbank in Frankfurt zu erstellenden Stückleistungen und des dafür erforderlichen Personals bereitet einige Schwierigkeiten. Viele Arbeiten - meist sind es Tätigkeiten, die mit den Aufgaben der Gesamtbank zusammenhängen oder dem Verwaltungsbereich angehören - lassen sich nicht normen und deshalb auch nicht statistisch auswerten.

Trotzdem versucht die Deutsche Bundesbank auf der Stufe der Hauptverwaltungen und des Direktoriums, in ähnlicher Weise wie bei den Zweiganstalten, aufgrund von Jahresstatistiken die erstellten Stückleistungen zu ermitteln und mit Hilfe von Wertsätzen die Wertzahlen zu berechnen.

Wir wollen uns darauf beschränken, zu zeigen, für welche Aufgabengebiete Wertzahlen berechnet werden und welche Ueberlegungen der Ermittlung der Gesamtstandards zugrunde liegen.

Im Rahmen der Standardberechnung der Hauptverwaltungen und des Direktoriums werden für die folgenden Aufgabengebiete Wertzahlen berechnet:

Hauptverwaltungen

- Kredit / Lombard
- Zentralportefeuille
- Wertpapiere
- Zentralbuchhaltung
- Barzahlungsverkehr
- Organisation und Revision
- Prüfungsamt
- Rechenzentrum
- Devisen

Direktorium

- Ausland
- Bankwesen und Mindestreserven
- Presse / Information / Bücherei
Archiv / Fremdsprachendienst
- Hauptkasse
- Internationale Währungsfragen,
Organisationen und Abkommen
- Kredit
- Organisation und Kredit
- Personal

Hauptverwaltungen

Direktorium

- | | |
|---------------------------------------|---|
| - Aussenwirtschaftsverkehr | - Recht |
| - Bankwesen | - Statistik |
| - Bankenstatistik und Mindestreserven | - Verwaltung und Bau |
| - Recht | - Volkswirtschaft |
| - Personal | - Zahlungsverkehr und Buchhaltung, Bilanz |
| - Besoldung | - Sicherheit und Geheimschutz |
| - Allgemeine Verwaltung | |
| - Bau | |

Eine Reihe von Tätigkeiten, die ebenfalls von den einzelnen Hauptverwaltungen respektive dem Direktorium erbracht werden, figurieren allerdings nicht in der obigen Liste der Aufgabengebiete. Es werden demzufolge für diese Leistungen auch keine Wertzahlen ermittelt. Der Grund liegt darin, dass für diese Tätigkeiten eine Quantifizierung im Sinne einer Berechnung der Anzahl einzelner Stückleistungen nicht möglich oder zumindest sehr problematisch wäre. Man beschränkt sich deshalb auf das pauschale Erfassen dieser Leistungen durch prozentuale Zuschläge. Im wesentlichen handelt es sich um die folgenden Tätigkeiten:

- 1) Sämtliche Tätigkeiten des Grundsatzbereiches ¹⁾
- 2) Leitungs- und Aufsichtsfunktionen
- 3) Büroarbeiten auf der Stufe der Abteilungen (Abteilungs-
bürostandard) und auf der Stufe der Direktion (pauschaler
Bürostandard) ²⁾
- 4) Urlaubs- und Krankheitsvertretungen (Personalreserve).

Die folgende Uebersicht veranschaulicht die Vorgehensweise bei der Berechnung des Gesamtstandards für das Direktorium der

-
- 1) Der Grundsatzbereich umfasst unter anderem die Bereiche Volkswirtschaft, Pressestelle, Bücherei, Archiv usw.
 - 2) Je nach der Grösse der Bankstelle muss von diesem Zuschlag wegen besonders rationeller Arbeitsweise in den zentralen Bürodiensten 1/5 respektive 1/10 abgezogen werden.

Deutschen Bundesbank ¹⁾²⁾.

Standard-Berechnung des Direktoriums

	<u>Wertzahlen</u>
Summe der Wertzahlen der quantifizierbaren Aufgabengebiete 3)	
+ Pauschale für die Grundsatzbereiche	
+ Standard für Leitungs- und Aufsichtsfunktionen	
+ Abteilungsbürostandard	
<u>Wertzahlsumme</u>	
Pauschaler Bürostandard	
./. Abzug wegen besonders rationeller Arbeitsweise	
+ Personalreserve für Urlaubs- und Krankkeitsvertretungen	
<u>Gesamtstandard</u>	 =====

Abbildung 30

- 1) Die Berechnung des Gesamtstandards für die Hauptverwaltungen der einzelnen Landeszentralbanken erfolgt auf die gleiche Weise mit nahezu gleichen Prozentsätzen.
- 2) Aus Diskretionsgründen werden in Abbildung 30 weder Zuschlagssätze noch Zahlen genannt.
- 3) Die einzelnen Aufgabengebiete sind auf Seite 115 f. aufgezählt worden.

Der aufgrund der Uebersicht errechnete Gesamtstandard zeigt die Arbeitsbelastung des Direktoriums respektive der einzelnen Hauptverwaltungen während eines Jahres.

Analog zum Vorgehen bei den Zweiganstalten kann die Angemessenheit der Personalausstattung durch den Vergleich des Soll-Bestandes an Arbeitskräften mit dem effektiven Personalbestand beurteilt werden ¹⁾.

4.3.5. Leistungs- und Personalvergleich der Zweiganstalten, Hauptverwaltungen und des Direktoriums

Im Rahmen des Kostenrechnungssystems der Deutschen Bundesbank erfolgen die Vergleiche zwischen den einzelnen Bankstellen auf zwei Ebenen. Einerseits werden die Ergebnisse der Zweiganstalten und andererseits diejenigen der Hauptverwaltungen der Landeszentralbanken und des Direktoriums miteinander verglichen.

Auf der Ebene der Zweiganstalten werden für sämtliche Haupt- und Zweigstellen die Standards angegeben und durch die Berücksichtigung allfälliger zusätzlicher Personalzumessungen die betrieblich begründeten Sollstärken ermittelt. Durch eine Gegenüberstellung von Soll- und Iststärken und die Ermittlung der Abweichungen werden Rückschlüsse auf die relative Angemessenheit der Personalausstattungen ermöglicht. Dies allerdings nur dann, wenn die Leistungen der einzelnen Bankstellen zutreffend erfasst und nach einheitlichem Massstab bewertet worden sind.

Bei jährlicher Wiederholung des Betriebsvergleiches werden zusätzlich die Veränderungen der Soll- und der Iststärken beziehungsweise der Unterschiede aufgezeigt,

1) Je 1000 Wertzahlen entsprechen jeweils einer Arbeitskraft.

Tabelle 31 zeigt als Resultat des Abrechnungssystems der Deutschen Bundesbank die vergleichende Darstellung von Standard, Personalzumessung und Iststärke für die Haupt- und Zweiganstalten¹⁾²⁾.

Auf gleiche Art und Weise erfolgt - was Tabelle 32 verdeutlicht - eine Auswertung auf der Ebene der Landeszentralbanken und des Direktoriums.

Die Kenntnis der Höhe der Abweichungen an sich lässt noch keine Schlüsse über die Wirtschaftlichkeit einzelner Bankstellen zu. Die Abweichungen können, wie noch zu zeigen sein wird, höchstens als Indikatoren aufgefasst werden, die Hinweise geben sollen, bei welchen Bankstellen sich eine genauere Analyse aufdrängt. Eine solche Analyse würde in den Aufgabenbereich der Organisationsabteilung fallen und müsste neben Gesamtstandard und effektiver Personalstärke auf weit umfassenderen und detaillierteren Daten basieren.

1) Im Jahre 1973 umfasste die Deutsche Bundesbank insgesamt 227 Haupt- und Zweigstellen.

2) Aus Gründen der Diskretion wird auf eine Wiedergabe von Zahlen verzichtet.

Standard, Personalzummessung und Iststärke der Zweiganstalten für 19.1 1)

- 120 -

Hauptstelle bzw. Zweigstelle	Standard 19.1		Zusätzliche Personalzummessung		Betrieb- lich be- gründete Sollstärke	Iststärke vom 1.1.19.2	Unterschied zwischen der Iststärke und der Sollstärke	
	Gesamt- standard	Rechne- rische Sollstärke	Personal- reserven (nicht im Standard enthalten)	nicht im Standard berück- sichtigte Arbeiten			in Personen	in Prozenten
1 Frankfurt							...	...
2 Hamburg							...	...
3 München							...	...
4 Berlin							...	...
5 Düsseldorf							...	...
6 Köln							...	...
7 Stuttgart							...	...
8 Hannover							...	...
9 Nürnberg							...	...
10 Bremen							...	...
11 Dortmund							...	...
12 Karlsruhe							...	...
13 Münster							...	...
14 Essen							...	...
15 Mannheim							...	...
Uebertrag								

Tabelle 31

1) Diese Tabelle umfasst lediglich die 15 grössten Haupt- und Zweigstellen der insgesamt 227 Zweiganstalten.

Standard, Personalzumessung und Iststärke der Hauptverwaltungen und des Direktoriums für 19.1

Hauptverwaltung in	Gesamt- standard 19.1 = rechnerische Sollstärke	Zusätzliche Personalzumessung		Betrieb- lich be- gründete Sollstärke	Iststärke vom 1.1.19.2	Unterschied zwischen der Iststärke und der Sollstärke	
		Personal- reserven (nicht im Standard enthalten)	nicht im Standard berück- sichtigte Arbeiten			in Personen	in Prozenten
Nordrhein-Westfalen		...	...			...	...
Bayern		...	...			...	...
Baden-Württemberg		...	...			...	...
Hessen		...	...			...	...
Niedersachsen		...	...			...	...
Hamburg		...	...			...	...
Berlin		...	...			...	...
Rheinland-Pfalz		...	...			...	...
Schleswig-Holstein		...	...			...	...
Bremen		...	...			...	...
Saarland		...	...			...	...
<u>11 Landeszentralbanken</u>							
<u>Direktorium</u>							

4.3.6. Beurteilung des Kostenrechnungssystems der Deutschen Bundesbank

4.3.6.1. Aufbau und Gestaltung des Systems

Das Kostenrechnungssystem der Deutschen Bundesbank weicht vom Aufbau der traditionellen Bankkostenrechnung völlig ab. Weder eine Gesamtbetriebsrechnung noch eine Kostenstellenrechnung werden erstellt. Die Deutsche Bundesbank begnügt sich mit einer Personalbedarfsrechnung aufgrund interner Statistiken.

Die Begründung für diese Eigenart des Systems liegt vor allem darin, dass die Personalkosten rund 80 % der gesamten Verwaltungskosten betragen und die restlichen 20 % der anfallenden Kosten, die Sachkosten, zusätzlich mit der Höhe der Personalkosten direkt oder indirekt zusammenhängen. Gelingt es, die Personalkosten durch Personalbedarfsanalysen zu überwachen, so ist nach der Meinung der Deutschen Bundesbank gleichzeitig auch Gewähr dafür gegeben, dass die Bankleitung die gesamte Leistungserstellung unter Kontrolle hat.

Im weiteren beschränkt sich die Deutsche Bundesbank auf eine rein retrograde Ermittlung des Personalbedarfes. Es wird jeweils im 1. Quartal eines Jahres der Sollbestand an Personal des vergangenen Jahres berechnet und mit dem Istbestand verglichen. Auf eine Budgetierung des in der Zukunft erforderlichen Personals wird verzichtet.

4.3.6.2. Zur Problematik der Berechnung der Standards

Die Aussagefähigkeit der Abweichungen zwischen Soll- und Iststärke der einzelnen Bankstellen und der Vergleich zwischen den Bankstellen hängt von der Exaktheit der Leistungsmessung und -bewertung ab. Bei der Berechnung der Wertzahlen und der Ermittlung der Standards müssen insbesondere folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- 1) Die Mehrheit der Arbeitsvorgänge sollte genormt sein und in grosser Zahl täglich wiederkehren. Für die Deutsche Bundesbank ergaben empirische Untersuchungen, dass 90 % der Leistungen der Zweiganstalten und 70 % der Leistungen der Hauptverwaltungen und des Direktoriums genormte Einzelleistungen darstellen.
- 2) Ueber die Qualität und den Altersaufbau des vorhandenen Personals sagt die Gesamtwertzahl nichts aus. Es wird davon ausgegangen, dass bei allen Zweiganstalten einerseits und bei den Hauptverwaltungen und dem Direktorium andererseits keine qualitativen Unterschiede bestehen und ein ähnlicher Altersaufbau vorliegt ¹⁾.
- 3) Die Wertsätze, die für die einzelnen Stückleistungen ermittelt werden, müssen, bedingt durch Änderungen in der Geschäftsstruktur, Mechanisierung der Geschäftsabwicklung, usw. den jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten laufend angepasst werden. Die Deutsche Bundesbank versucht diesem Anliegen durch periodische Korrekturen der Wertsätze gerecht zu werden.

4.3.6.3. Zur Aussagefähigkeit des Systems

Soweit die zuverlässige Ermittlung der Wertzahlen und die Berechnung der Standards gelingt, zeichnet sich das System durch eine Reihe von Qualitäten aus. Der Betriebsvergleich stellt insbesondere

- ein Kontrollinstrument für die Organe der Bank bei der personellen Ausstattung der einzelnen Arbeitseinheiten,
- eine Entscheidungshilfe bei Personalanforderungen der Arbeitseinheiten,

1) Eine Bankstelle mit sehr hoch qualifiziertem und dementsprechend auch besser entlohntem Personal hat bei gleicher Abweichung zwischen Soll- und Iststärke wie eine andere Bankstelle mit durchschnittlich qualifiziertem Personal weniger wirtschaftlich gearbeitet. Dieser Unterschied könnte nur durch den Vergleich der Leistungen mit den entsprechenden totalen Betriebskosten pro Periode erkannt werden.

- ein zusätzliches Kriterium für die Schliessung von Zweiganstalten und
- eine Grundlage für Wirtschaftlichkeitsrechnungen und die Kontrolle organisatorischer Massnahmen

dar. Dennoch reicht aber der Betriebsvergleich an sich nicht aus, um zu beurteilen, ob die Bankstellen auch wirklich wirtschaftlich gearbeitet haben. Es genügt nicht, dass eine Landeszentralbank ihre Leistungen mit einer relativ knappen quantitativen Personalausstattung erzielt hat. Für die Wirtschaftlichkeit ist von Bedeutung, welche Kosten die Leistungserstellung verursacht hat. Zu den Kosten gehören aber nicht nur die Personalkosten, sondern zusätzlich auch zahlreiche Sach- und Fremdleistungskosten, deren Bedeutung allerdings hinter derjenigen der Personalkosten zurücksteht, die aber sowohl in ihrer absoluten Höhe als auch im Verhältnis zu den Personalkosten ins Gewicht fallen.

Personalkosten können an die Stelle von Sachkosten, Sachkosten wiederum an die Stelle von Personalkosten treten, weil unter bestimmten Bedingungen menschliche Arbeit (Personalkosten) durch Maschinen (Sachkosten) ersetzt werden kann. Relativ hohe Personalkosten können bedeuten, dass Rationalisierungsmöglichkeiten nicht gegeben oder nicht genutzt worden sind. Aus dem umgekehrten Sachverhalt kann geschlossen werden, dass Sachkosten an die Stelle von Personalkosten getreten sind. Diese Ueberlegungen unterstreichen die Bedeutung eines Einbezugs von Sachkosten in den Betriebsvergleich.¹⁾

1) Neben dem oben beschriebenen System werden bei der Deutschen Bundesbank für einzelne Geschäftszweige und Abteilungen noch besondere regelmässige Kostenrechnungen angestellt (z.B. werden die Personal- und Sachkosten einschliesslich kalkulatorischer Kosten der Rechenzentren jährlich ermittelt und die Kosten pro eingereichtem Zahlungsvorgang berechnet) sowie von Fall zu Fall auch gezielt einzelne Geschäfte bzw. Abteilungen kostenmässig untersucht.

4.4. Konzept des Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems der Schweizerischen Nationalbank

4.4.1. Allgemeine Bemerkungen

Wie bereits im Rahmen der Ausführungen zu den Anforderungen an die Bankkostenrechnung erwähnt wurde, muss ein Kostenrechnungssystem den betrieblichen Eigenheiten der Bank, für die es entwickelt wird, angepasst werden ¹⁾. Weder für gewinnorientierte Geschäftsbanken noch für Notenbanken existiert eine Standardlösung.

Aus diesem Grunde weicht das für die Schweizerische Nationalbank konzipierte Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystem von den bisher beschriebenen Lösungen der Federal Reserve Bank of New York und der Deutschen Bundesbank entscheidend ab. Allein die Tatsache, dass die Federal Reserve Bank of New York rund 5000 und die Deutsche Bundesbank rund 14 000 Mitarbeiter umfassen, zeigt, dass für die SNB mit den insgesamt etwa 500 Beschäftigten eine individuelle Lösung zu wählen ist ²⁾.

Damit soll aber nicht gesagt sein, dass die beiden oben beschriebenen Systeme für das Kostenrechnungskonzept der SNB bedeutungslos seien. Im Gegenteil, gerade die bezüglich Aufbau und Gestaltung abweichenden Lösungen der Federal Reserve Bank of New York und der Deutschen Bundesbank vermögen für das Konzept der SNB wertvolle Impulse zu geben.

Wir werden uns im Rahmen dieser Ausführungen darauf beschränken, das Konzept der SNB in seiner Gesamtheit vorzustellen. Es wird Aufgabe des II. und III. Teiles sein, das Kostenrechnungssystem inklusive den dahinter stehenden Ueberlegungen im Detail zu erläutern.

1) Vgl. 3.2. Anforderungen an die Bankkostenrechnung, S. 60 ff.

2) Gemeint ist die Deutsche Bundesbank in ihrer Gesamtheit, d.h. Direktorium und alle 11 Landeszentralbanken zusammen.

4.4.2. Der Aufbau des Systems

Im Rahmen des Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems, im folgenden nur noch Kostenrechnungssystem genannt, werden, wie Abbildung 33 zeigt, aufgrund des Zahlenmaterials der Erfolgsrechnung die Wert- und Betriebsaufwendungen ermittelt. Die Transformation der Betriebsaufwendungen in die Betriebskosten erfolgt unter Berücksichtigung bestimmter Abgrenzungen, die Nebenrechnungen wie die Ermittlung der kalkulatorischen Kosten erfordern. Bereits auf dieser Stufe werden die Zweiganstalten und Agenturen durch separate Betriebskostenartenrechnungen erfasst ¹⁾.

Die 2. Stufe des Systems bildet die Kostenstellenrechnung. In einer ersten Phase werden dabei die einzelnen Kostenstellen der beiden Sitze und der Zweiganstalten und Agenturen nach Verantwortlichkeitsbezirken abgegrenzt. In einer zweiten Phase wird die Gesamtbank in Kostenstellen nach Funktionen gegliedert ²⁾.

Aufgrund der Mengenrechnung werden die an den einzelnen Kostenstellen angefallenen und erfassten Leistungen den entsprechenden Kosten gegenübergestellt. So werden im Bereiche der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit die Kosten je Arbeitsstunde und im Bereiche der Kostenstellenrechnung nach Funktionen die Stückkosten, zum Beispiel die Kosten pro bearbeiteten Check, pro Buchung im Giroverkehr usw., ermittelt. Diese Kosten je Arbeitsstunde respektive je Transaktion können mit den Kosten früherer Perioden und/oder anderer Bankstellen verglichen werden.

Auf den Einbezug der 3. Stufe der Bankkostenrechnung, die Geschäftsspartenrechnung und eventuelle weitere Zusatzrechnungs-

-
- 1) Diese Betriebskostenartenrechnungen umfassen allerdings, wie in Kapitel 5 noch zu zeigen sein wird, nur bestimmte Komponenten der Betriebskosten.
 - 2) Die Kostenstellenrechnung nach Funktionen ist zur Zeit noch nicht realisiert (Juli 1979).

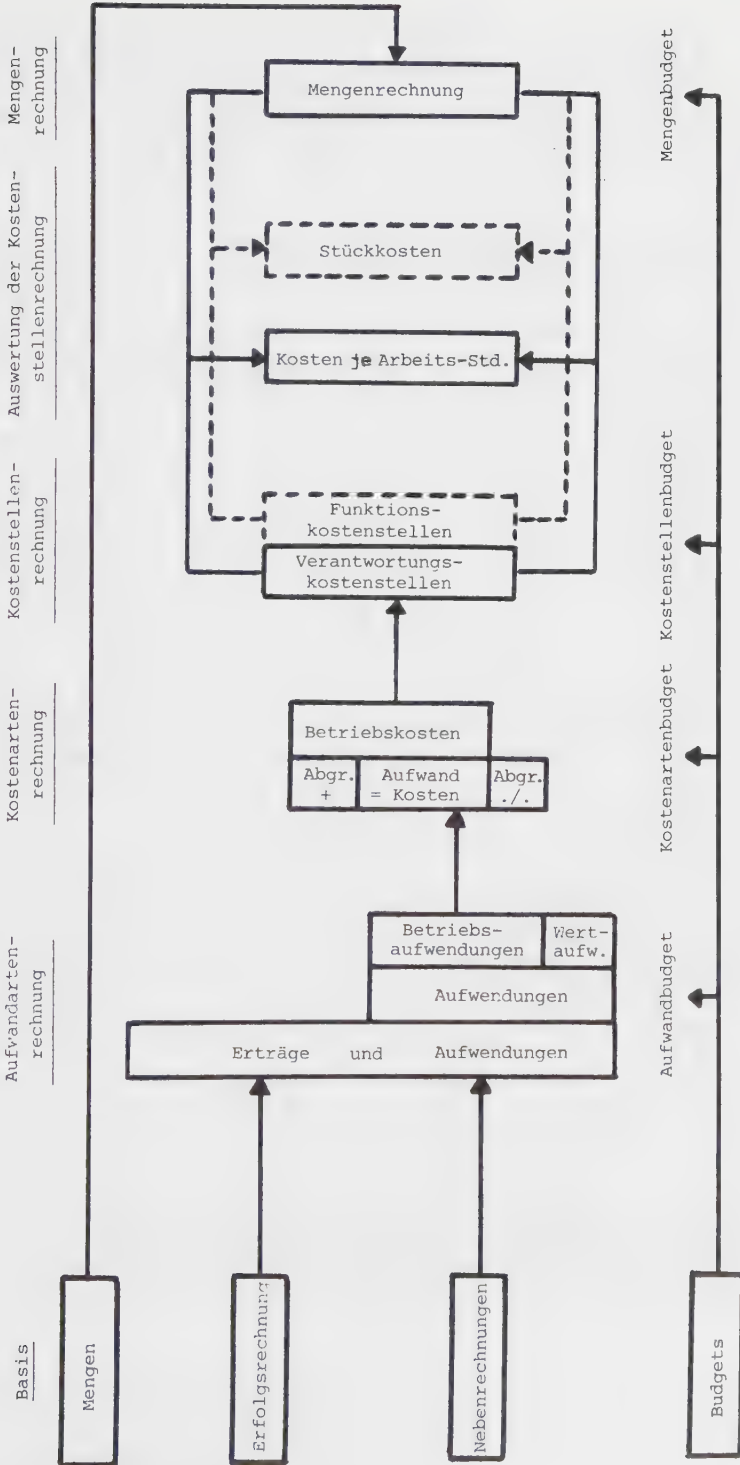


Abbildung 33

stufen wird bewusst verzichtet. Wie wir bereits früher festgehalten haben, erfüllt eine Notenbank und insbesondere auch die SNB primär gesetzlich umschriebene Aufgaben, so dass sich ein Vergleich von Kosten- und Erlös-komponenten für einzelne Geschäftsbereiche oder Kunden erübrigt ¹⁾.

4.4.3. Die Gestaltung des Systems

Das Kostenrechnungssystem der SNB basiert auf dem Gedanken einer Vollkostenrechnung, d.h. es werden, abgesehen von den Wertkosten, sämtliche Betriebskosten erfasst und mit wenigen Ausnahmen den einzelnen Kostenstellen zugerechnet ²⁾. Bei der Belastung der Kosten steht dabei das Bestreben im Vordergrund, möglichst viele Kostenarten den einzelnen Kostenstellen direkt zu belasten. Nur soweit eine direkte Verrechnung nicht möglich ist, werden die Kosten den Kostenstellen durch Schlüssel, die eine verursachungsgerechte Verteilung garantieren sollen, zugeordnet.

Das Konzept beinhaltet schliesslich die Budgetierung der Aufwandarten, die Budgetierung der Kostenarten je Bankstelle und je Kostenstelle und die Budgetierung der anfallenden Leistungen je Kostenstelle. Dadurch wird ein Soll-Ist-Vergleich zwischen Planwerten und effektiven Werten ermöglicht.

Im II. Teil der Arbeit steht die Erläuterung des Kostenrechnungssystems als Vergangenheitsrechnung im Mittelpunkt. Der III. Teil bringt den Einbezug von Planung und Budgetierung im Rahmen des Systems.

1) Vgl. 4.1. Grundlegung zum 4. Kapitel, S. 76f.

2) Diejenigen Kosten, für die eine verursachungsgemässe Belastung einzelner Kostenstellen nicht in Frage kommt, werden der Kostenstelle Direktorium belastet.

II. Teil Wesenszüge des Kostenrechnungssystems als Ver-
gangenheitsrechnung

5. Kapitel DIE GESAMTBETRIEBSRECHNUNG

5.1. Wesen, Zweck und Aufbau der Gesamtbetriebsrechnung

5.1.1. Wesen und Zweck der Gesamtbetriebsrechnung

Die Gesamtbetriebsrechnung bezweckt in materieller Hinsicht

- die Messung des nach betriebsbuchhalterischen Ge-
sichtspunkten ermittelten Periodenerfolges einer
Unternehmung

und in formaler Hinsicht

- die Aufbereitung der zu erfassenden Grössen in
einer den weiteren Stufen einer Bankkostenrech-
nung dienlichen Form.

In der Verfolgung des materiellen Hauptzweckes unterscheidet sich die Gesamtbetriebsrechnung insofern von einer Bruttoerfolgsrechnung, als sich in letzterer Aufwendungen und Erträge gegenüberstehen, während zur Messung des Periodenerfolges der Gesamtbetriebsrechnung der Gesamterlös mit den Gesamtkosten saldiert wird. Beide Rechnungen sind zeitraumbezogen, die eine bildet meistens die Grundlage für die andere, auch wenn hier finanz-, dort betriebsbuchhalterische Ziele verfolgt werden. Der Brückenschlag erfolgt durch die Abgrenzung zwischen Aufwendungen und Kosten auf der einen und Erträgen und Erlösen auf der andern Seite.

Die Art und Weise der Ermittlung des Periodenerfolges wird durch den formalen Hauptzweck dominiert. Dieser weist der Gesamtbetriebsrechnung die folgenden Aufgaben zu:

- Umfassende Sammlung aller Kosten und Erlöse, deren betragsmässige Bezifferung und Zuordnung zu den Kosten- und Erlösarten des Kosten- und Erlösartenplanes¹⁾
- Bildung von Erlösarten-Summen
- Gliederung der Kosten- und Erlösarten nach Wert- und Betriebsgrössen
- Ausweis der Summen aller Betriebs- und Wertkosten und -erlöse.

5.1.2. Aufbau der Gesamtbetriebsrechnung

Wie wir gesehen haben²⁾, gliedert sich die Gesamtbetriebsrechnung in die beiden grossen Teile der Kostenarten- und der Erlösartenrechnung³⁾. Diese erfahren ihrerseits eine Aufteilung nach Wert- und Betriebsgrössen, die auf eine gedankliche Trennung der Bankleistung zurückzuführen ist⁴⁾. Man spricht in Anlehnung an Kaminsky von einer Aufteilung in Betriebs- und Wertleistungen, denen entsprechende Betriebs- und Wertkosten zugeordnet werden und deren Absatz wiederum Betriebs- und Wertenerlöse einbringt. Zuordnungskriterium ist im Sinne einer Kausalbeziehung zwischen Kosten, Leistung und Erlös das Verursachungsprinzip.

Die Wertsphäre wird als ein abstrakter Wirkungsbereich verstanden, dessen Leistungen in der Erhaltung monetärer Dispositionsmöglich-

1) Es geht hier um die Erfassung objektiver Erscheinungen durch das Modell der Kostenrechnung.

2) Vgl. auch 3.3.1., Abbildung 18, S. 70.

3) Vgl. Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 70: "Das industrielle System kennt eine solche Erlösartenrechnung nicht, weil die Vielzahl verschiedenartiger Erlöse eine Besonderheit der Kreditinstitute ist."

4) Vgl. auch 7.1., S. 214ff.

keiten bestehen. ¹⁾ Die Betriebssphäre als technisch-organisatorischer Leistungsbereich erfasst alle Tätigkeiten in Form menschlicher Anstrengung, Maschinen- und Sachwertnutzungen. In diesem Bereich schlägt sich auch der gesamte Betriebsmittel- und Werkstoffverzehr nieder. ²⁾

Diese verschiedenen Leistungsarten erzwingen die Erfassung entsprechender Kosten- und Erlösgruppen deshalb, weil Wertkosten und -erlöse bezüglich ihrer Entstehung unterschiedlichen Einflussgrössen ausgesetzt sind, die völlig anderen Gesetzen gehorchen, als dies bei Kosten und Erlösen des Betriebsbereiches der Fall ist. "Wenn in der Wertsphäre die Geldverfassung, Angebot und Nachfrage, Markttransparenz und ähnliche Faktoren Art und Umfang der Leistungserstellung massgebend beeinflussen, so sind es in der Betriebssphäre die Gesetze der optimalen Arbeitsleistung, des Beschäftigungsgrades, der Rationalisierung, der Substitution von Betriebsmitteln, des Organisationsgrades, der Anlagenverzinsung usw., die die Leistungserstellung bestimmen. Die Kontrolle der Leistungserstellung muss in der Betriebssphäre völlig anders gear-
tete Aufgaben lösen, sie hat es nicht (oder nur in geringem Umfang) mit Marktdaten zu tun, sondern mit technisch-organisatorischen Gegebenheiten, deren Beeinflussbarkeit ganz anders gear-
tet ist." ³⁾

Abbildung 34 zeigt eine Möglichkeit der Bildung von Kosten- und Erlösartengruppen und deren jeweilige Zuordnung zu einem der beiden Bereiche. ⁴⁾

1) Kaminsky spricht von der Annahme, Schaffung und Weitergabe monetärer Dispositionsmöglichkeiten (vgl. Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 27). Wir halten ihm entgegen, dass Wertleistungen ausschliesslich Bestandesleistungen sind, deren Annahme, Schaffung und Weitergabe Betriebsleistungen darstellen (zur Begründung vgl. 7.1.3.).

2) Vgl. Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 28f.

3) Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 29f.

4) Vgl. Amberg, Urs und Leimgruber, Jürg: Probleme der Kostenrechnung in der Zürcher Kantonalbank, unveröffentlichte Dissertation, Zürich 1976, S. 128.

G E S A M T B E T R I E B S R E C H N U N G	
Kostenartenrechnung	Erlösartenrechnung
<u>Betriebskosten</u> - Personalkosten - Raumkosten - Abschreibungen auf betrieblichem Anlagevermögen - Sonstige Sachkosten	<u>Betriebserlöse</u> - Umsatz- und Kontenführungsprovisionen - Erlös aus Depot- und Verwaltungsgeschäft - Darlehensbearbeitungsgebühren - Erlöse aus dem Emissionsgeschäft - Erlöse aus dem Börsengeschäft - Kommissionen auf Titeln und Coupons - Informations-, Prüfungs- und Schätzungserlöse - Entschädigungen Pfandbriefzentrale, Staats- und Stadtkasse - Erlöse aus weiterverrechneten Spesen (Porti, Telefon, Telex) - Sonstige Betriebserlöse
<u>Wertkosten</u> - Zinsen - Risikokosten - Kalkulatorischer Eigenkapitalzins	<u>Werterlöse</u> - Zinsen - Kursgewinne auf Devisen und Ertrag aus Sortenhandel - Kursdifferenz auf eingelösten eigenen Kassaobligationen - Realisierte Kursgewinne / -verluste auf eigenen Wertschriften

Abbildung 34

Die Betriebskostenarten-Gruppen sind mit gewissen Nuancen in allen Banken die gleichen, während die Gliederung der Wertkosten und des Erlösbereiches im wesentlichen von der spezifischen Geschäftstätigkeit einer Bank abhängt. Es wäre deshalb falsch, den Kosten- und Erlösartenplan eines Institutes ohne genaue Ueberprüfung bei einem andern ebenfalls zu verwenden. Dagegen sprächen neben den qualitativen Auswirkungen der von Bank zu Bank verschiedenen Leistungen auch quantitative bezüglich Höhe und Bedeutung der einzelnen Kosten- und Erlösarten-gruppen.

5.2. Die Ausgestaltung der Gesamtbetriebsrechnung der
Schweizerischen Nationalbank als Betriebskosten-
artenrechnung

5.2.1. Zur Beschränkung auf die kostenrechnerische Er-
fassung der Betriebskosten

Die Tätigkeit der Schweizerischen Nationalbank richtet sich ausschliesslich nach volkswirtschaftlichen Zielen aus. Wie wir gesehen haben, erbringt sie Leistungen auf der Grundlage des Notenbankgesetzes und nicht etwa in der Absicht, gewinnstrebig zu sein. Entsprechend ist auch der Geschäftskreis in diesem Gesetz¹⁾ umschrieben, das trotz allfälliger betriebswirtschaftlicher Gewinnüberlegungen keine Variation des Leistungsangebotes zulässt.

Eine Gewinnermittlung nach betriebswirtschaftlichen Kriterien (hier im Gegensatz zu bilanzoptischen und finanzpolitischen Kriterien) und ihre entsprechende Interpretation verliert somit an Bedeutung und die Gesamtbetriebsrechnung ihren für gewinnstrebige Unternehmungen bedeutendsten Zweck.

Weil die Höhe des in den Büchern der Notenbank ausgewiesenen Erfolges kein Ziel unternehmerischen Handelns sein darf, bestehen die Konsequenzen für eine Notenbank im Verzicht auf die kostenrechnerische Erfassung der Erlösseite und der Wertkosten. Dieser Verzicht ist insofern begrüssenswert, als eine Erfassung dieser Seite den aus der Tätigkeit des Noteninstitutes entstehenden Nutzenzugang zu berücksichtigen hätte. Es ist kaum möglich, diesen Nutzenzugang, welcher der Volkswirtschaft zum Beispiel durch die Regelung des Notenumlaufs, die Steuerung der Geldmenge oder die Erledigung anderer Notenbank-Aufgaben entsteht, in absoluten Zahlen zu messen. Wenn die bestehenden Ertragspositionen den Einstieg in eine Nutzenrechnung auch erleichterten, eine solche

1) Art. 14ff. des Bundesgesetzes über die Schweizerische Nationalbank

könnte der inhärenten Probleme wegen niemals Bestandteil eines Kostenrechnungssystems einer Notenbank sein. Der aus der Saldierung von Aufwand und Ertrag entstehende Gewinn ist in unserem Fall weit davon entfernt, dem Ergebnis aus der Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen (= Erlös) zu entsprechen.

Das Kostenrechnungs-System der Nationalbank beschränkt sich deshalb in seiner ersten Stufe auf die Ermittlung und den Ausweis der Betriebskosten. Es befindet sich mit dieser Lösung in guter Gesellschaft mit solchen Systemen anderer Banken, seien es Zentral- oder Geschäftsbanken, deren Gesamtbetriebsrechnung bewusst auf eine Betriebskostenarten-Rechnung reduziert wurde.

5.2.2. Aufgaben der Betriebskostenarten-Rechnung

Die Konzentration auf die Erfassung der Betriebskosten im Rahmen der Betriebskostenartenrechnung zeigt deutlich, dass es darum geht, die Nationalbank als Betrieb ins Zentrum unserer Betrachtungen zu rücken. Es sollen uns hier lediglich die technisch-organisatorische Erstellung des gesetzlich umschriebenen Leistungsangebotes und die dadurch entstehenden Kosten interessieren.

Die Betriebskostenartenrechnung beschränkt sich darauf, die folgenden Aufgaben zu erfüllen:

- Sie erfasst und präsentiert alle Betriebskosten, gliedert nach Arten, in ihrer vollen Höhe
- Sie bildet entsprechende Kostenarten-Summen
- Sie weist die Summe aller Betriebskosten aus
- Sie präsentiert ihr Zahlenmaterial in einer den nächsten Stufen des Systems dienlichen Form.

5.2.3. Zur Erstellung der Betriebskostenarten-Rechnung

Alle Sitze und Zweiganstalten führen ihre eigene Buchhaltung und erstellen ihre eigene interne Erfolgsrechnung. Die Konsolidierung der Kontenumsätze und -bestände erfolgt in der Hauptbuchhaltung in Bern.

Das Kostenrechnungs-System bringt neu die Erstellung von Betriebskostenartenrechnungen für alle Bankstellen, die beiden Sitze sowie die acht Zweiganstalten.

Die Verarbeitung der Belege für Zwecke der Kostenrechnung erfolgt dezentral zusammen mit der Verbuchung der Aufwendungen der Finanzbuchhaltung. Die Betriebskostenarten-Rechnungen werden jedoch zentral jeweils nach Abschluss eines Semesters für das vergangene Halbjahr durch die für diese Belange geschaffene Kostenstelle "Kostenrechnung" erstellt. Hier erfolgt auch die Zusammenfassung der Betriebskostenarten-Rechnungen zu einer Gesamtbetriebskostenartenrechnung.

5.3. Die Erfassung und Abgrenzung der Betriebskosten im
System der Schweizerischen Nationalbank

5.3.1. Der Kostenbegriff

Der Aufwandartenplan der Nationalbank, der bis Ende 1977 bestanden hat, bezeichnete verschiedene Aufwandarten als Kosten. Er ist mit dieser ungeeigneten Bezeichnung keineswegs allein, so dass es not tut, diese beiden Begriffe ihrem Wesen nach klar zu erkennen und abzugrenzen.

Käfer versteht Kosten als "Mengen und Werte der Güter- und Leistungsabgänge, die ihren Grund in der betrieblichen Leistungserstellung haben"¹⁾. Die Abweichung zum Begriff der Aufwendungen besteht einerseits in der Ausschaltung des neutralen Erfolgsfeldes und andererseits in der Berücksichtigung sogenannter Zusatzkosten, die in den Aufwendungen nicht enthalten sind.

Als neutrale Erfolgspositionen, deren Entstehung mit der eigentlichen Leistungserstellung des Betriebes nichts oder nur am Rande zu tun hat, gelten²⁾

- Aufwendungen, die sich in ihrem Wesen von Kosten unterscheiden und also keine Kosten sind (betriebsfremde, aussergewöhnliche, aus dem Erfolg zu deckende und wertverschiedene Aufwendungen)
- Aufwendungen, die sich verrechnungsmässig von den Kosten unterscheiden (Aufwendungen, die erst später Kosten werden: Vorwegabschreibungen in der Erfolgsrechnung)
- Aufwendungen, die in früheren Perioden Kosten waren (z.B.

1) Käfer, Karl: Standardkostenrechnung, 2. Auflage, Zürich 1964, S. 25.

2) Vgl. Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre, 4. Auflage, Wiesbaden 1975, S. 794.

Wagnisverluste, die durch die kalkulatorischen Wagniskosten früherer Perioden gedeckt sind).

Zusatzkosten sind

- Kosten, die nicht mehr oder noch keine Aufwendungen sind (Vorwegabschreibungen, die jetzt Kosten sind; kalk. Abschreibungen, die die ER später ausweist);
- Kosten, die sich in ihrem Wesen von den Aufwendungen unterscheiden (kalkulatorische Eigenkapitalzinsen) und wertverschiedene Kosten, soweit sie entsprechende Aufwendungen übersteigen.

"Ein Abgang von Gütern und Leistungen liegt dann vor, wenn diese ihre Fähigkeit, zur betrieblichen Leistungserstellung beizutragen, teilweise oder ganz verlieren. Abgang ist somit gleichzeitig Nutzenentgang, weil durch den Ge- und Verbrauch eines bestimmten Gutes bzw. einer bestimmten Leistung für eine bestimmte Leistungserstellung dieses Gut bzw. diese Leistung einem anderen Verwendungszweck entzogen werden."¹⁾

Der verwendete Kostenbegriff unterscheidet eine Mengen- und eine Wertkomponente. Jeder Güter- oder Leistungsabgang erfolgt primär mengenmässig, ob er nun durch ein Kostenrechnungs-System erfasst wird oder nicht. Mengenkosten als Summe aller Mengen der verbrauchten Güter- und Leistungen können jedoch wegen ihrer unterschiedlichen Dimensionen weder miteinander verglichen, noch addiert werden. Denkt der Kostenrechner an eine Erfassung und Verarbeitung dieser Kosten, so hat er sie in Geldeinheiten zu bewerten. Die als objektive Erscheinungen definierten Kosten verlieren spätestens in dieser Phase ihre Objektivität durch die mit der Bewertung entstehende Subjekt-Objekt-Beziehung zwischen dem Ko-

1) Passardi, Adriano: Kostenrechnung und Kalkulation im gewerblichen Detailhandel, Zürich 1970, S. 16.

stenrechner und den Kosten. (Oft wird bereits die technische Erfassung der Mengenkosten aus Wirtschaftlichkeits-Ueberlegungen nicht mit jener Genauigkeit durchgeführt, die das jeweilige Resultat als in jedem Fall objektiv erscheinen lässt.)

Die obigen Ausführungen verdeutlichen, dass sich Wertkosten in Mengenkosten mal Kostenwert pro Mengeneinheit zerlegen lassen.¹⁾

5.3.2. Bildung von Kostenarten

Wie wir gesehen haben, ist die Existenz von Kosten in keiner Weise an deren zahlenmässige Erfassung gebunden. Die Aufgabe eines Kostenrechnungs-Systems muss also darin bestehen, Kosten genau d.h. wirklichkeitsgetreu und im Hinblick auf den instrumentalen Charakter dieses Systems zweckmässig zu erfassen. Der Kostenartenplan der Betriebskostenartenrechnung ist ein Raster von systematisch geordneten Kostenarten, der die Erfassung der Kosten in einer zur Weiterverarbeitung sinnvollen Weise ermöglichen soll. "Es muss gewährleistet sein, dass jede Kostenart nur solche Beiträge enthält, die ihr nach dem materiellen Inhalt der Kosten wirklich zuzurechnen sind. Nicht massgebend für die Zusammenfassung in einer Art darf insbesondere die Entstehung der Kosten im gleichen betrieblich, organisatorisch oder funktional begrenzten Bereich sein."²⁾

1) Käfer (Standardkostenrechnung, S. 44) teilt diese Ansicht nicht vollumfänglich. Es ist ihm zwar zuzustimmen, dass zu den Mengenkosten gelegentlich Mengen vom Einheitswert null gerechnet werden müssen, und dass bei den Wertkosten "(leistungsbedingte) Wertabnahmen" vorkommen, bei denen kein Mengenabgang angegeben werden kann. Daraus jedoch ableiten zu wollen, dass der Umfang der beiden Kostenbegriffe nicht immer übereinzustimmen hat, ist wohl bezüglich der Erfassbarkeit von Kosten möglich, dagegen unzutreffend, wenn man die Kosten im weiteren Sinne Käfers als objektive Erscheinungen definiert. Kosten können auch entstehen, ohne dass sie erfassbar sind.

2) Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 83.

Alle anfallenden Kosten von gleicher Beschaffenheit (Homogenität) sollen je durch ein solches Rasterfeld (= Kostenart) erfasst werden. Es besteht für den Kostenrechner die keineswegs einfache Aufgabe, die Grösse des einzelnen Rasterfeldes zu bestimmen und damit zu zeigen, welchen Homogenitätsgrad er bei der Kostenerfassung anzustreben wünscht. Die Grenze zur Heterogenität ist u. E. dort zu sehen, wo sich die Weiterverarbeitung der in einer Kostenart zusammengefassten Kosten im Rahmen der zweiten Stufe nicht mehr einheitlich lösen lässt, also Kosten zusammengefasst würden, die in ihrer Art einander fremd und auf relevante Einflüsse unterschiedlich reagibel wären.

5.3.3. Zum Verhältnis zwischen Aufwandartenplan und Kostenartenplan

Der Aufwandartenplan der Schweizerischen Nationalbank ist Teil der Dienstvorschriften für die Abteilung Buchhaltung. Aenderungen dieser Vorschriften sind dem Direktorium durch das II. Departement, dem die Hauptbuchhaltung angehört, zu unterbreiten.

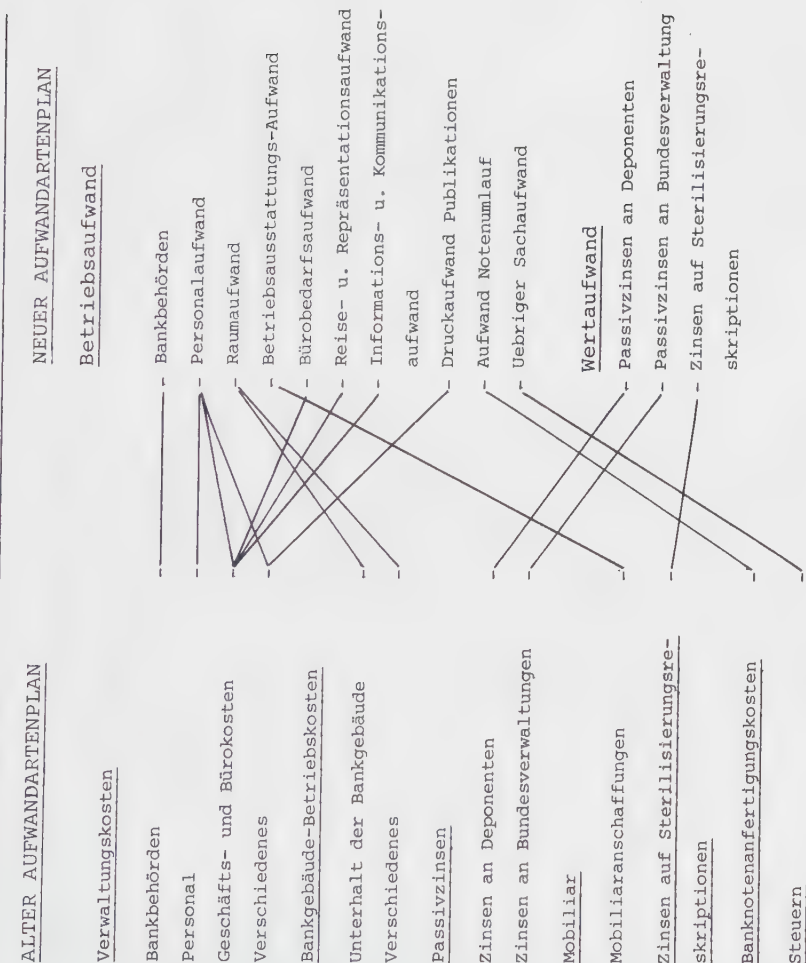
Nachdem der alte Aufwandartenplan, der sich als Grundlage für einen analogen Aufbau des Kostenartenplanes nicht eignete, lange Zeit als gegeben erachtet wurde, kam man im Zuge der Anschaffung grösserer Computeranlagen überein, neben verschiedenen organisatorischen Anpassungen auch einen neuen Aufwandartenplan, welcher den Erfordernissen der Kostenrechnung gerecht wird, einzuführen.

Wie leicht ersichtlich ist, kann ein gut auf die Kostenrechnung ausgerichteter Aufwandartenplan den Arbeitsablauf eines Buchhalters wesentlich erleichtern.

Die im folgenden darzustellende Lösung entsprach dem Antrag auf Aenderung der Dienstvorschriften der SNB. Vom Kostenartenplan ausgehend, sind im neuen Aufwandartenplan im Vergleich zum alten vor allem die Hauptstrukturen verändert worden. Abbildung 35 hebt die Unterschiede der beiden Aufwandartenpläne hervor.

Abbildung 35

Die Aufwandsartengruppen des alten und des neuen Kontenplanes



Die Linien zeigen an, in welchen neuen Aufwandartengruppen die bisher aufgrund des alten Planes verbuchten Aufwendungen zu finden sind. Festzuhalten ist in diesem Zusammenhang insbesondere die neue Zweiteilung der Aufwandartengruppen in Betriebs- und Wertaufwendungen.

Der alte Aufwandartenplan fasste die Gruppen nochmals zusammen und unterscheidet die in der Darstellung unterstrichenen Gruppen-Oberbegriffe. Gesondert ausgewiesen werden die Banknotenanfertigungskosten, die Steuern und Aufwendungen für Mobiliaran-schaffungen, während der neue Aufwandartenplan diese Gruppen dem Betriebsaufwand unterordnet. Mit Ausnahme der Aufwendungen für sich im Umlauf befindliche Noten erfolgt im neuen Plan die Gliederung in üblicher Manier nach betragsmässiger Bedeutung.

Im Zuge der Entwicklung dieses neuen Aufwandartenplanes bestand das Ziel, zwei Aufwandkonti aufzulösen, die durch die Buchhalter oft aus Bequemlichkeit angerufen wurden. Das Ergebnis solcher Praxis bestand in der Zusammenfassung heterogener Aufwandarten unter einem Begriff und führte schliesslich zu einer störenden Verzerrung der Struktur der Aufwandarten-Rechnung (vgl. Allgemeine Bürokosten und Diverses). Ein solches Auffangkonto ist zwar im neuen Aufwandartenplan auch enthalten, dürfte aber einerseits wegen der weiten Fächerung der Konti und andererseits aus der Verpflichtung heraus, dass diese verschiedenen Aufwendungen in der Kostenrechnung einer Kostenstelle direkt zu belasten sind, betragsmässig und bedeutungsmässig reduziert werden.

Tabelle 36 stellt die beiden Aufwandartenpläne dem Betriebskostenartenplan in detaillierter Form gegenüber. Der eingeführte Aufwandartenplan ist das Resultat einer Angleichung an den Kostenartenplan, die es nach dessen Verwirklichung ermöglicht, eine kontenmässige Beziehung zwischen Finanz- und Betriebsbuchhaltung mit der Einführung von Abgrenzungskonti entstehen zu lassen. In dieser Phase ist es mit Leichtigkeit möglich, die Abgren-

Übersicht über die Aufwandsartenpläne und den Kostenartenplan

ALTER AUFWANDARTENPLAN

Konto-Nr. Aufwandart

EINGEFUEHRTER AUFWANDARTENPLAN

Stamm-Nr. Aufwandart

BETRIEBSKOSTENARTENPLAN

Stamm-Nr. Kostenart

		60000	<u>Betriebsaufwand</u>	60000	<u>Betriebskosten</u>
	Bankbehörden	60010	Bankbehörden	60010	Bankbehörden
7000	Kosten GV	60011	Aufwand GV	60011	Kosten GV
7001	Bankrat	60012	Bankrat	60012	Bankrat
7002	Bankausschuss	60013	Bankausschuss	60013	Bankausschuss
7003	Revisionskommission	60014	Revisionskommission	60014	Revisionskommission
7004	Lokalkomitee	60015	Lokalkomitee	60015	Lokalkomitee
	Personalaufwand/Diverses	60100	Personalaufwand	60100	Personalkosten
7010	Grundgehälter	60111	Grundgehälter	60110*	Gehälter
7011	Teuerungszulagen	60112	Teuerungszulagen		
7012	Kinderzulagen	60121	Kinderzulagen		
7015	Pensionskasse	60122	Pensionskasse		
	Fürsorgefonds	60123	Fürsorgefonds		
	Sparversicherung	60124	Sparversicherung		
7016	AHV, IV, EO	60125	AHV, IV, EO		
		60126	Arbeitslosen-Versicherung		
		60127	Personalversicherungs-Beiträge	60120*	Sozialleistungen
			Zulagen an Pensionierte		
7045	Teuerungszul. Pensionierte	60128	Einstellungs- und Ausbildaungsaufwand	60130	Einstellungs- u. Ausbildungskosten
		60130	Aufwand f. betriebl. Veranaltungen	60140	Kosten f. betriebliche Veranstaltungen
7040	Personalrestaurant	60150	Verpflegungsaufwand	60150	Verpflegungskosten
7046	Betriebsunfälle	60160	Uebrigcr Personalaufwand	60160	Uebrige Personalkosten

Tabelle 36 (* = Kosten werden nicht oder nur teilweise aus der Finanzbuchhaltung erfasst.)

<u>Kontc-Nr.</u>	<u>Aufwandart</u>	<u>Stamm-Nr.</u>	<u>Aufwandart</u>	<u>Stamm-Nr.</u>	<u>Kostenart</u>
	<u>Bankgebäude-Betriebskosten</u>				
		60200	<u>Raumaufwand</u>	60200	<u>Raumkosten</u>
		60210	<u>Mietaufwand</u>	60210*	Kalkulatorische Abschreibung Gebäude
7100	Unterhalt	60221	Unterhaltsaufwand Gebäude	60220	Unterhaltskosten Gebäude
7101	Brandversicherung	60222	Gebäudeversicherungs-Aufwand		
7102	Bewachung	60223	Bewachungsaufwand		
7110	Beleuchtungsmaterial	60224	Beleuchtungsmaterial		
7111	Heizung	60225	Energieaufwand		
7112	Reinigung	60226	Reinigungsaufwand		
7103	Diverses				
	<u>Geschäfts- u. Bürokosten und Mobiliar</u>	60300	<u>Betriebsausstattungs-Aufw.</u>	60300	<u>Betriebsausstattungs-Kosten</u>
7031	Fahrzeuge	60310	Fahrzeuganschaffungen	60310*	Kalk. Abschreibungen Fahrz.
7220	Mobiliaranschaffungen	60320	Unterhalt Fahrzeuge	60320	Unterhaltskosten Fahrzeuge
7035	Allg. Bürokosten	60330	Mobiliaranschaffungen	60330*	Kalk. Abschreibungen Mob.
		60340	Unterhalt Mobiliar	60340	Unterhaltskosten Mobiliar
		60350	Anschaffungen Maschinen u. Geräte	60350*	Kalk. Abschreibungen Maschinen u. Geräte
		60360	Unterhalt Maschinen u. Geräte	60360	Unterhaltskosten Maschinen und Geräte
7030	Versicherungen	60370	Sachversicherungs-Aufwand	60370	Sachversicherungs-Kosten
		60400	<u>Bürobedarfs-Aufwand</u>	60400	<u>Bürobedarfskosten</u>
		60410	Drucksachen- u. Formular-Aufwand	60410*	Drucksachen- u. Formular-Kosten
		60420	Diverser Büromaterial-Aufw.	60420*	Diverse Büromaterial-Kosten
		60430	Papieraufwand	60430*	Papierkosten
7042	Diverses	60440	Couverts-Aufwand	60440*	Couverts-Kosten

Konto-Nr. AufwandartStamm-Nr. AufwandartStamm-Nr. Kostenart

7020	Taggelder u. Reisespesen	60500	<u>Reise- u. Repräsentations-</u> <u>Aufwand</u>	60500	<u>Reise- u. Repräsentations-</u> <u>Kosten</u>
		60510	Taggelder u. Reisespesen	60510	Taggelder u. Reisespesen
		60520	Repräsentationsaufwand	60520	Repräsentationskosten
		60600	<u>Informations- u. Kommuni-</u> <u>kationsaufwand</u>	60600	<u>Informations- u. Kommuni-</u> <u>kationskosten</u>
7023	Abonnemente, Insetate, Informationen	60610	Zeitung u. Zeitschriften	60610	Zeitung u. Zeitschriften
		60620	Bücher	60620	Bücher
		60630	Auskunftsaufwand	60630	Auskunfts-kosten
		60640	Porti	60640	Porti
7021	Porti	60650	Telefon	60650	Telefon
7022	Telefon, Telex, Telegraph	60660	Telex, Telegraph	60660	Telex, Telegraph
		60700	<u>Druckaufwand Publikationen</u>	60700	<u>Druckkosten Publikationen</u>
		60710	Druckaufwand Publikationen	60710	Druckkosten Publikationen
	<u>Banknotenherstellungskosten</u>	60800	<u>Aufwand aus Notenumlauf</u>	60800	<u>Kosten für zirkulierende</u> <u>Noten</u>
7240	Schweizer Noten	60811	Druckaufwand Noten	60810*	Kosten für zirkulierende
7241	Londoner Noten	60812	Papieraufwand Noten		Noten
7245	Studien und Diverses	60813	Entwicklungsaufwand		
		60814	Versicherungsaufwand		
		60815	Notenvernichtungs-Aufwand		
		60900	<u>Uebrigcr Sachaufwand</u>	60900	<u>Uebrige Sachkosten</u>
	<u>Geschäfts- u. Büroko./Div.</u>	60910	<u>Aufw. f. Dienstleistungen</u> <u>Dritter</u>	60910	<u>Kosten f. Dienstl. Dritter</u>
7041	Beiträge	60920	Beiträge an Dritte	60920	Beiträge an Dritte
7039	Entschädigungen fremde Agenturen	60930	Entschädigung fremde Agen- turen	60930	Entschädigung fremde Agen- turen
7017	Bekleidung u.a.	60940	Verschiedene Aufwendungen	60940	Verschiedene Kosten
7250	Steuern	60999	Steuern	60999	Steuern

Tabelle 36 (Fortsetzung)

zungsbeträge zwischen Aufwandart und jeweiliger Kostenart einwandfrei festzustellen, während ursprünglich der Abgrenzungsbetrag wegen der Verschiedenheit des Aufbaus der beiden Pläne nur in seinem Total zu ermitteln war.

5.3.4. Erfassung und Abgrenzung der Betriebskosten

Die Betriebskosten werden grundsätzlich auf zwei Arten erfasst:

- Die meisten Betriebskosten entstammen den Aufwandkonti der Finanzbuchhaltung. Durch eine zeitliche und sachliche Abgrenzung der Aufwendungen entstehen die verschiedenen Kostenbeträge ohne eine zusätzliche Bezeichnung der Kostenart, weil die Aufwandarten den Kostenarten begrifflich bis auf wenige Ausnahmen entsprechen und die gleichen Stammnummern pro Aufwand-/Kostenart verwendet werden. (Eine Ausnahme bilden jene Kostenarten, die verschiedene Aufwandarten zusammenfassen.)
- Insbesondere die kalkulatorischen Kosten werden durch Nebenrechnungen ermittelt. Bilanzen und Erfolgsrechnungen früherer Jahre, diverse Inventare, aber auch Belege spielen nebst anderen Informationsquellen eine wesentliche Rolle bei der betragsmässigen Bezifferung dieser Kosten.

Die Beziehungen zwischen der Aufwandseite der Erfolgsrechnung und der Betriebskostenartenrechnung sind zweifellos sehr eng. Allerdings lässt sich das Kostenrechnungs-System der SNB deshalb nie vollständig in jenes der Finanzbuchhaltung einbauen, weil diese Kostenrechnung die Doppik der Finanzbuchhaltung nicht kennt. Von einem zweiten in sich geschlossenen und formal völlig getrennten System kann aber auch nicht die Rede sein.

5.3.5. Begriff und Inhalt der einzelnen Kostenarten

Auch ein ausgewogener Kostenartenplan wird Grenzfälle bei der Zuordnung der Kosten zu einzelnen Kostenarten nicht vermeiden können. Für die Buchhalter der Sitze und Zweiganstalten ist deshalb die detaillierte Behandlung der einzelnen Kostenarten von zentraler Bedeutung. Ihre Darstellung in einem diesem Personenkreis zugänglichen Manual bietet Gewähr für eine einheitliche Praxis, die schliesslich den Vergleich der einzelnen Kostenarten-Summen und ihre Zusammenfassung in der Kostenartenrechnung des Gesamtbetriebes der SNB ermöglichen soll.

Im folgenden sind neben der Besprechung der Kostenarten gelegentlich Ueberlegungen angeführt, die zur Bildung bestimmter Kostenarten beigetragen haben.

5.3.5.1. Kosten für Bankbehörden

Die Kostenartengruppe Bankbehörden umfasst die Kostenarten

- Kosten GV
- Bankrat
- Bankausschuss
- Revisionskommission
- Lokalkomitee.

Diese Kostenarten stellen Zusammenfassungen von Kosten dar, die dem Anspruch einer gewissen Homogenität der einzelnen Kostenart nicht ganz zu genügen vermögen, Ihre Existenz ist mit dem Wunsch der Geschäftsleitung verbunden, Aufwendungen für diese Institutionen in der Finanzbuchhaltung gesondert auszuweisen und diese Gliederung auch in der Kostenrechnung aufrechtzuerhalten. Die absolute Höhe der Summen jener Kostenarten, die im folgenden behandelt werden, wird dadurch leicht nach unten korrigiert. Die Korrek-

tur ist deshalb vertretbar, weil sich diese Institutionen ohnehin auf der Grenze zwischen betriebsexternen und -internen Einrichtungen befinden und eine engere Fassung des Begriffs Betrieb die oben angesprochenen Aufwendungen als betriebsfremd aus der Betriebskostenarten-Rechnung ausschlösse. Klar ersichtlich ist, dass es sich bei den als Kosten verbuchten Aufwendungen um Grundkosten handelt, die in diesen Kostenarten zusammengefasst sind. Entscheidet man sich für deren Einbezug, so sind gleichnamige Kostenstellen deshalb nicht nutzlos, weil allfällige Zusatzkosten, die durch Nebenrechnungen erhoben werden, auf den entsprechenden Kostenstellen-Blättern ebenfalls noch auszuweisen sind, und erst das Total der dort aufgeführten Kosten als Gesamtwert der durch diese Kostenstellen verursachten Güter- und Leistungsabgänge bezeichnet werden darf.

5.3.5.2. Personalkosten

Die wichtigste Kostenartengruppe der Betriebskostenartenrechnung umfasst die folgenden Kostenarten:

- Gehälter
- Sozialleistungen
- Einstellungs- und Ausbildungskosten
- Kosten für betriebliche Veranstaltungen
- Verpflegungskosten
- Uebrige Personalkosten.

Den monatlichen Aufwendungen für Gehälter, die ausbezahlt werden, stehen Leistungen des Personals gegenüber, deren Mengen und Werte in dieser Zeitperiode höher sind, als die von der Bank erbrachten Leistungen. Anders formuliert sind die Leistungen eines Angestellten während der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit um einen entsprechenden Teil an allfälligen Zulagen, an vereinbarten Ferien und an zusätzlichen durch Krankheit, ausserordentlichen Urlaub

entstehende Absenzen höher als das monatlich ausbezahlte Salär, das wohl in entsprechender Höhe Aufwand ist, niemals aber in gleicher Höhe den verursachten Personalkosten entspricht.

Die theoretisch richtige Betragshöhe erhält man unter Ausschluss von Wahrscheinlichkeitsüberlegungen nur retrospektiv: die während eines Jahres ausbezahlte Gehaltssumme würde durch die Anzahl der effektiv erbrachten Präsenzzeiteinheiten geteilt und der Kostensatz mit den während einer Periode erbrachten Präsenzzeiteinheiten multipliziert. Diese Berechnungsart kommt dann zu falschen Ergebnissen, wenn längere bezahlte Urlaubsabsenzen den Kostensatz pro Präsenzzeiteinheit wesentlich erhöhen und die möglicherweise wenigen Arbeitstage einer Person entsprechend belastet werden. (Eine Aktivierung dieser Gehaltskosten und die adäquate Abschreibung über die Zeit des Vertragsverhältnisses scheitert an der Ungewissheit der Vertragsdauer.)

Wir gelangen deshalb zu folgendem Ansatz: "Aufgrund der im Personalstat der Personalabteilung pro Person aufgeführten Bruttogehälter (inklusive Teuerungs- und Kinderzulagen) wird ein Tagessatz pro Person ermittelt" ¹⁾. Dividiert wird das Bruttogehalt durch die Anzahl Tage, während denen im Jahr gearbeitet wird. Schliesslich wird dieser Tagessatz mit der effektiven Zahl Arbeitstage, die ein Angestellter erbracht hat, multipliziert. Das Ergebnis entspricht dem Präsenzgehalt pro Mitarbeiter, das in der Kostenstellenrechnung pro Kostenstelle für die Kostenstellen-Belegschaft ermittelt wird. Die Ferien-, Krankheits-, Militär- und sonstigen Urlaubsabsenzen werden mit dem gleichen Tagessatz multipliziert als Absenzgehalt dieses Mitarbeiters ausgewiesen. Die Summe aus Präsenz- und Absenzgehalt entspricht in ihrer Höhe dem in der Kostenart Gehälter ausgewiesenen Betrag.

Die Ermittlung dieser Kostenart geht wie dargestellt nicht von der Finanzbuchhaltung aus, obwohl die Aufwendungen für Gehälter

1) Handbuch Kostenrechnung der SNB, vgl. Kapitel 8, S. 288ff.

grösstenteils Grundkosten darstellen. Neben dem Personaletat mit den Bruttogehältern erfordert diese Erfassungsart das Festhalten der Präsenztage pro Mitarbeiter und Kostenstelle. Eine Tabelle zur Erfassung der Präsenzzeiten¹⁾ bietet die Grundlage für die kostenrechnerische Erfassung dieser beiden Kostenarten²⁾.

Die pro Leistungseinheit angefallenen Präsenzgehälter werden schliesslich für Produktivitäts-Ueberlegungen und hier insbesondere für den Leistungsvergleich zwischen den Sitzen und Zweiganstalten und ihren Kostenstellen herangezogen.

Der Verzerrung der Ergebnisse, die sich bei jeder Kostenerfassung mehr oder minder ergibt, ist durch diese Erfassungsart im wesentlichen Einhalt geboten, weil der unterschiedlichen Präsenz in den Kostenstellen durch diese Berechnungsweise Rechnung getragen wird. Die mit dem Gehalt pro Mitarbeiter gewichtete Präsenzzeit steht damit den erbrachten Stückleistungen gegenüber, und es entsteht endlich ein Quotient, der vom Kostenstellenleiter eher beeinflusst werden kann als die Totalkosten pro Leistungseinheit. Allerdings setzt die Vergleichbarkeit dieser Quotienten eine in etwa gleiche maschinelle Infrastruktur aller Bankstellen voraus, eine Bedingung, die äusserst restriktiv ist und auf deren Existenz die Schweizerische Nationalbank noch zu untersuchen wäre.

Mit Ausnahme der Kinderzulagen, die in den Tagessätzen berücksichtigt sind, umfasst die Kostenart Sozialleistungen sämtliche Beiträge der Bank, die als "sozial" bezeichnet werden können: Neben Beiträgen an die Pensionskasse, den Fürsorgefonds, die Sparversicherung, AHV- und IV-Beiträgen wird auch die Speisung der Arbeitslosen-Versicherung, die Erteilung von Beiträgen an die Per-

1) Handbuch Kostenrechnung der SNB, vgl. Kapitel 8, S. 288ff.

2) Die Präsenz- und Absenzgehälter sind eigentliche Unterkostenarten, die im folgenden aber immer als Kostenarten bezeichnet werden.

sonalversicherung und von Zulagen an Pensionierte durch diese Kostenart erfasst. Ihre betragsmässige Ermittlung basiert auf den Zahlen der Finanzbuchhaltung.

Die Einstellungs- und Ausbildungskosten umfassen Ausgaben, die bei der Rekrutierung und Ausbildung des Personals anfallen. Es handelt sich hier insbesondere um Ausgaben für Inserate in Tageszeitungen und Fachzeitschriften, graphologische Gutachten und Reisekostenvergütungen bei Einstellungsgesprächen. Schliesslich umfassen die Ausbildungskosten Ausgaben für externe Kurse, die Verpflichtung von Lehrkräften für Belange der Personalausbildung in allen der Nationalbank dienlichen Bereichen und endlich für weitere Bemühungen Dritter im Zusammenhang mit Einstellungs- und Ausbildungsfragen. Der Erfassung dieser Kostenart liegen die Zahlen der Finanzbuchhaltung zugrunde.

Die Kosten für betriebliche Veranstaltungen sind Ausgaben, die aus Veranstaltungen gesellschaftlicher oder geschäftlicher Natur erwachsen und deren Förderung im Interesse der Nationalbank liegt. Es ist leicht ersichtlich, dass die Homogenität dieser Kostenart nicht jenen Grad erreicht, der beispielsweise bei der noch zu besprechenden Kostenart für Verpflegung gegeben ist. Obwohl sie verschiedene Kosten zusammenfasst (Kosten für Verpflegung, Reisekosten, Repräsentationskosten) ist ihr Ausweis keineswegs unüblich¹⁾. Die Zusammenfassung lässt sich mit dem gleichzeitigen Anfall der Kosten begründen: die verschiedenen Kosten entstehen beim Eintritt einer solchen Veranstaltung gesamthaft und werden im Rahmen der Personalkosten auch als sich gegenseitig bedingende Grössen unter einem Titel zu budgetieren sein. Ihre Erfassung geschieht ebenfalls über die Finanzbuchhaltung ohne eine Abgrenzung zeitlicher oder sachlicher Natur.

1) Vgl. Kilgus, Ernst, Geiger, Hans und Passardi, Adriano: Gutachten zur Einführung einer Kostenrechnung bei der Schweizerischen Kreditanstalt, Zürich 1971, S. 68, (unveröffentlicht).

Die Kosten für Verpflegung umfassen sämtliche Aufwendungen für Zwischenmahlzeiten und Mahlzeiten des Personals, für Beiträge an das auswärts eingenommene Mittagessen oder für den Betrieb der hauseigenen Personalrestaurants, der in der Regel durch betriebsfremde Organisationen geführt wird. Auch diese Kostenart kann ohne Korrektur in voller Betragshöhe aus der Finanzbuchhaltung entnommen werden.

Zu beachten gilt, dass es sich bei diesen Kosten keineswegs um die total in den Personalrestaurants anfallenden Kosten handeln kann. (Vor allem die Raumkosten belasten diese Kostenstellen in einem recht gewichtigen Ausmass.) Erst das Total der Kostenstellen-Kosten erlaubt Rückschlüsse auf die Höhe der pro Mahlzeit entrichteten Subvention.

Die Kostenart Uebrigc Personalkosten umfasst Personalkosten, die als solche den bisher besprochenen Kostenarten nicht oder nur schwer zuzuordnen sind. Im einzelnen wären medizinische Untersuchungen der Kaderleute, Aufwendungen aus der preisgünstigen Abgabe von Reisechecks und dergleichen mehr zu nennen. Obwohl die Kosten dem Unternehmen durch einzelne Personen verursacht werden, sollen die entsprechenden Kostenstellen nicht direkt belastet werden.

5.3.5.3. Raumkosten

Die Raumkosten stehen betragsmässig weit hinter den Personalkosten zurück, belegen aber den zweiten Platz in der Betriebskostenartenrechnung. In dieser ist die Kostenartengruppe wie folgt gegliedert:

- Kalkulatorische Abschreibungen der Gebäude
- Unterhaltskosten der Gebäude

Die kalkulatorischen Abschreibungen werden durch Nebenrechnungen ermittelt, während die Unterhaltskosten als Grundkosten

aus den entsprechenden Aufwandkonti der Finanzbuchhaltung zu entnehmen sind.

Bei der Ermittlung der kalkulatorischen Abschreibungen auf Gebäuden geht man von zwei für die Notenbank relevanten Fällen aus:

- In der Mehrzahl der Fälle sind die Bankstellen der SNB in bankeigenen Gebäuden einquartiert. Die kalkulatorisch ermittelten Kosten basieren auf geschätzten Mietwerten pro Quadratmeter. Die Räumlichkeiten sind kategorisiert und mit den ihren Kategorien entsprechenden Quadratmeterkosten belastet.
- Befinden sich die Bankstelle oder Teile von ihr in gemieteten Räumen, so sind die Nettomietkosten (ohne Nebenkosten) unter dieser Ueberschrift zu verbuchen.

Bei der Bezifferung der kalkulatorischen Raumkosten wird auf die folgenden Raumkategorien abgestellt:

- Schalterhallen
- Büroräume
- Lager- und Archivräume
- Tresoranlagen
- Zweitklassige Räumlichkeiten, die deutlich unter dem Komfort der Büroräume liegen, aber als Arbeitsräume verwendet werden und deren Herrichtung zu Büroräumen namhafte Investitionen benötigen würde.
- Wohnungen (vor allem Abwärtswohnungen),

Verbindungsgänge und allgemein benutzte Räume (Toiletten und Garderoben) können den Kostenstellen nicht eindeutig zugeordnet werden. Sie sind in den Ansätzen der verschiedenen Kategorien berücksichtigt.

Es ist keineswegs einfach, diesen geschätzten Mietwert für die Räumlichkeiten, die sich im Eigentum der Nationalbank befinden, festzulegen. Weder der Versicherungswert noch der Steuerwert noch eine auf historischen Kosten beruhende indexierte Bewertung der Liegenschaft mag voll zu befriedigen. All diese Werte und die hinter ihnen stehenden Ueberlegungen werden bei der Festsetzung eines Mietwertes aber herangezogen. Diese (pro Quadratmeter) geschätzte Grösse sollte die Nationalbank oder eine andere Institution zu zahlen bereit sein, wenn es darum ginge, die Räumlichkeiten, die die Nationalbank heute belegt, in dieser Form und an dieser Lage zu mieten. Die Schätzung setzt die Kenntnis der geschätzten und insbesondere bezahlten Mieten an gleicher Lage und in ähnlichen Gebäuden voraus. Mittels relativ informeller Besprechungen mit Personen anderer Bank- und Handelshäuser in ähnlicher Lage, gelangten wir zu einem Ergebnis und vor allem zur Erkenntnis, dass die Schätzung eines solchen Mietwertes in einem derart engen Markt immer mit grossen Mängeln behaftet sein wird. So genau die Personalkosten in ihrer absoluten Höhe noch festgelegt werden können, so ungenau werden die kalkulatorischen Mietkosten immer bleiben.

Bei der Berücksichtigung dieser Tatsachen scheint es unsinnig, sich den administrativen Aufwand zu leisten, diesen Mietwert an den Baukostenindex zu binden und jährlich anzupassen. Eine Adjustierung im Fünfjahres-Rhythmus sollte zu absolut befriedigenden Ergebnissen führen.

Den Unterhaltskosten, welche die Gebäulichkeiten verursachen, stehen im neuen Aufwandartenplan die generellen Unterhaltsaufwendungen, Aufwendungen für Versicherung, Bewachung, Beleuchtung, Energie und Reinigung gegenüber. Die als Aufwendungen verbuchten Ausgaben sind in der Mehrzahl der Fälle in Art und Höhe des Betrages Grundkosten, die ohne Abgrenzungen in die Kostenrechnung eingehen.

5.3.5.4. Betriebsausstattungskosten

Die Kostenartengruppe der Betriebsausstattungskosten fasst die folgenden Kostenarten zusammen:

- Kalkulatorische Abschreibungen Fahrzeuge
- Unterhaltskosten Fahrzeuge
- Kalkulatorische Abschreibungen Mobiliar
- Unterhaltskosten Mobiliar
- Kalkulatorische Abschreibungen Maschinen u. Geräte
- Unterhaltskosten Maschinen und Geräte
- Sachversicherungs-Kosten.

Alle Unterhalts- und Sachversicherungskosten können mit gleichen Beträgen den entsprechenden Aufwandkonti der Finanzbuchhaltung entnommen werden. Es handelt sich insbesondere um Steuern, Benzin, Service- und Parkplatzkosten für den Fahrzeugpark, um die Abgeltung von Serviceleistungen für den Maschinenpark und für die Anschaffung von Kleinmaschinen und Geräten, deren Preise unter hundert Franken zu liegen kommen.

Die kalkulatorischen Abschreibungen auf Fahrzeugen, Mobiliar, Maschinen und Geräten lassen sich betragsmässig nur mit Nebenrechnungen ermitteln. Diese setzen das Vorhandensein eines Inventars voraus, das bis heute in der Nationalbank wohl für Maschinen und Geräte und die Fahrzeuge teilweise besteht, während das Mobiliar höchstens teilweise oder überhaupt nicht erfasst ist.

Im Gegensatz zu den kalkulatorischen Abschreibungen auf den nationalbankeigenen Räumlichkeiten, die auf Opportunitätskosten-Überlegungen beruhen, gehen wir hier von historischen Werten aus und unterstellen eine zeitproportionale Nutzung der Fahrzeuge, Maschinen und Geräte, die uns die Verwendung der linearen Abschrei-

bungsmethode erlaubt.

Anschaffungen im Betrage von hundert bis unter fünftausend Franken werden allerdings ausgeklammert und jeweils mit der Verbuchung in den Aufwandkonti auch in der Kostenrechnung direkt und in voller Betragshöhe abgeschrieben, so dass sich das Prozedere der ratenweisen Abschreibung ausschliesslich auf Anschaffungen konzentriert, deren Anschaffungspreis im Einzelfall über fünftausend Franken liegt. Diese einfache Methode wird im Moment einer exakteren, aber weit aufwendigeren Erfassung der Kosten vorgezogen. Es ist aber nicht auszuschliessen, dass in einer späteren Phase notwendige Verfeinerungen berücksichtigt werden.

Das Mobiliar wird ebenfalls kalkulatorisch abgeschrieben. In Ermangelung eines Gesamtinventars für die Notenbank gingen wir von einer Durchschnittsausstattung pro Arbeitsplatz aus, deren Wert linear abgeschrieben wird. Die teurer möblierten Direktionsräume bilden eine eigene Kategorie mit höheren Wertansätzen.

Die gewählten Werte bedürfen erst wieder im Zeitpunkt umfangreicher Neuanschaffungen mit für die Kostenrechnung signifikanten Preisabweichungen einer Revision.

5.3.5.5. Bürobedarfskosten

Die folgenden Kostenarten lassen sich in dieser Gruppe zusammenfassen:

- Drucksachen- und Formularkosten
- Diverse Büromaterialkosten
- Papierkosten
- Kosten für Couverts.

Die Bürobedarfskosten mussten, in Ermangelung einer statistischen

Erfassung der Materialabgänge vom Zentrallager in Zürich, approximativ erfasst werden. Unter Missachtung der Lagerbestandesänderungen (Annahme gleichbleibender Lagerbestände) grösseren Ausmasses, die besonders beim Kauf von Papier aus Preisüberlegungen recht gewichtig ausfallen können, wurden die Aufwandbelege herangezogen.

Die Einführung und Auswertung von Materialbestellscheinen in einer zweiten Phase, die die einzelnen Abteilungen und Zweiganstalten bei Materialbestellungen jetzt zu verwenden haben, erlaubt ein Abrücken von den Unterlagen der Finanzbuchhaltung und eine entsprechend exaktere Ermittlung der Bürobedarfskosten, die sich ausschliesslich am Verbrauch orientiert.

5.3.5.6. Reise- und Repräsentationskosten

Der Gruppe gehören die beiden Kostenarten

- Taggelder und Reisespesen
- Repräsentationskosten

an. Die Taggelder und Reisespesen entstehen in der Mehrzahl der Fälle gemeinsam. Taggelder werden bei Reisen und Aufenthalten an fremden Orten in nach hierarchischen Gesichtspunkten abgestuften Tagespauschalen entrichtet. Eine anfängliche Differenzierung nach dem Reiseziel und Aufenthaltsort (Taggelder und Reisespesen Inland und Taggelder und Reisespesen Ausland) wurde fallen gelassen. Die später zu behandelnde Verrechnung der Kostenarten auf die Kostenstellen - im Falle dieser Kostenarten erfolgt sie direkt - und die Grösse der Kostenstellen erlaubt diese Beschränkung, ohne die Gefahr zu laufen, dass der Kostenstellen-Leiter den Ueberblick über die durch Mitarbeiter seiner Kostenstelle verursachten Kosten in diesem Bereich verliert.

Repräsentationskosten sind Ausgaben, die den Mitarbeitern der SNB oder ihr selbst im Geschäftskontakt mit Dritten erwachsen.

5.3.5.7. Informations- und Kommunikationskosten

Die Kostenarten

- Zeitungen und Zeitschriften
- Bücher
- Auskunftskosten
- Porti
- Telefon
- Telex, Telegraph

gehören dieser Gruppe an.

Kosten, die diesen Arten zugeordnet werden, sind aus dem Bedürfnis der Information, dem Entgegennehmen zweckgerichteter Nachrichten und dem Mitteilungsbedürfnis an die Aussenwelt entstanden. Die Begriffe sind an sich klar und jedermann verständlich. Die Auskunftskosten entstehen durch Abonnementsverträge für den Bulletindienst, den Börsentelex und andere Informationsmedien.

5.3.5.8. Druckkosten für Publikationen

Die Notenbank veröffentlicht jährlich zahlreiche Publikationen volkswirtschaftlichen Inhalts. Dem breiten Publikum sind der Jahresbericht, die Monatsberichte und die bankenstatistische Reihe "Das Schweizerische Bankwesen im Jahre" wohlvertraut. Neben den aus diesen Veröffentlichungen anfallenden Druckkosten erfasst die Kostenart auch Sonderdrucke von Arbeiten der Direktoriums-Mitglieder und weiterer Mitarbeiter.

5.3.5. 9. Kosten für zirkulierende Noten

Wesentliche Teile des II. Departementes in Bern sind mit der historisch gesehen ersten Aufgabe einer Notenbank, der Regelung des Notenumlaufs beschäftigt. Umfangreiche statistische Unterlagen der Hauptkasse, die über die Lebensdauer der sich im Umlauf befindlichen Noten Auskunft geben, bilden die Grundlage für die Verteilung der Aufwendungen für Papieranschaffung, Entwicklung und Druck der Noten auf deren jeweilige Lebensdauer. Es wird auch hier die lineare Abschreibungsmethode angewendet, insbesondere darum, weil man wohl gewisse Zielvorstellungen bezüglich der Lebensdauer der neu auszugebenden Noten hat, diese aber genauso mit Unsicherheit behaftet sind wie jene, die man beim Kauf einer Maschine bezüglich deren Lebensdauer hat und sich deshalb ein genaueres Verfahren nicht lohnt.

5.3.5.10. Uebrige Kosten

Diese Kostenartengruppe gliedert sich in die folgenden Kostenarten:

- Kosten für Dienstleistungen Dritter
- Beiträge an Dritte
- Entschädigungen an fremde Agenturen
- Verschiedene Kosten
- Steuern.

Die Kosten für Dienstleistungen Dritter entstehen aus dem auftragsweisen Beizug von Drittpersonen, deren Leistungen keine Vermögensmehrung darstellen. Die Kostenart ist eine als Residualgrösse zu betrachtende Zusammenfassung von Kosten, die aus Dienstleistungen von dritter Seite her entstanden sind, deren spezifische Art eine Zuordnung zu bereits behandelten Kostenarten aber nicht zulässt.

Die Nationalbank überweist jährlich Beiträge an Dritte, an Wissen-

schaft und Forschung, an Organisationen mit karitativen Zielen und an andere Bittsteller, die im vollen Umfang des erfolgten Güterabganges in der Kostenrechnung zu erfassen sind.

Mit diversen Banken unterhält die Notenbank Agenturverträge. Diese Banken treten in Belangen der Nationalbank im Namen und auf Rechnung des Noteninstitutes an Orten auf, an denen die SNB nicht vertreten ist. Die Kosten, die fremden Instituten aus dieser Beziehung zur SNB erwachsen, werden durch eine Pauschale abgegolten, die in der Kostenart Entschädigung an fremde Agenturen erfasst wird.

Die Kostenart Verschiedene Kosten gilt als Auffangbecken. Kosten, die nur schwerlich einer der obgenannten Kostenarten zuzuordnen sind, sollen hier erfasst sein. Ein Ziel eines ausgewogenen Kostenartenplanes besteht darin, solche Kostenarten betragsmässig möglichst klein zu halten. Der Zwang zur direkten Verrechnung dieser Kostenart auf die Kostenstellen verleiht diesem Ziel den notwendigen Nachdruck. Er muss auch das analoge Konto der Aufwandrechnung entsprechend kleinhalten.

Die Kostenart Steuern weist die Eidgenössische Wehrsteuer aus.

5.3.6. Formale Darstellung der Betriebskostenarten-Rechnung

Tabelle 37 konfrontiert die Betriebsaufwendungen der Finanzbuchhaltung mit den Betriebskosten einer Abrechnungsperiode. Nach der Einführung des neuen Aufwandkontenplanes wird die Tabelle pro Semester einmal erstellt. Die Verbindung zwischen den beiden Rechnungen schafft eine Abgrenzungskolonne, die positive und negative zeitliche sowie auch positive und negative sachliche Abgrenzungen erfasst.

BETRIEBSKOSTENARTEN-RECHNUNG

Finanzbuchhaltung			Abgrenzung in Fr.		Kostenrechnung		Stamm-Nr.
Stamm-Nr.	Bezeichnung	Aufwand in Fr.	+	./.	Kosten in Fr.	Bezeichnung	
60011	Aufwand GV					Kosten GV	60011
60012	Bankrat					Bankrat	60012
60013	Bankausschuss					Bankausschuss	60013
60014	Revisionskommission					Revisionskommission	60014
60014	Lokalkomitee					Lokalkomitee	60015
60010	Bankbehörden					Bankbehörden	60010
60111	Grundgehälter					Präsenzgehälter	60110
60112	Teuerungszulagen					Absenzgehälter	60110
60121	Kinderzulagen						
60122	Pensionskasse						
60123	Fürsorgefonds						
60124	Sparversicherung						
60125	AHV, IV, EO						
60126	Arbeitslosen-Vers.						
60127	Personalvers.-Beiträge						
60128	Zulagen an Pensionierte						
60130	Einstellungs- u. Aus- bildungsaufwand					Sozialleistungen	60120
						Einstellungs- u. Aus- bildungskosten	60130
60140	Aufwand f. betriebl. Veranstaltungen					Kosten f. betriebl. Veranstaltungen	60140
60150	Verpflegungsaufwand					Verpflegungskosten	60150
60160	Uebrig. Personalaufw.					Uebrig. Personalkosten	60160
60100	Personalaufwand					Personalkosten	60100

BETRIEBSKOSTENTYPEN-RECHNUNG

Finanzbuchhaltung			Abgrenzung in Fr.		Kostenrechnung		
Stamm-Nr.	Bezeichnung	Aufwand in Fr.	+	./.	Kosten in Fr.	Bezeichnung	Stamm-Nr.
60210	Mietaufwand					Kalkulatorische Abschrei- bungen Gebäude	60210
60221	Unterhaltsaufw. Gebäude						
60222	Gebäudevers.-Aufwand						
60223	Bewachungsaufwand						
60224	Energieaufwand						
60225	Reinigungsaufwand					Unterhaltskosten Gebäude	60220
60200	Raumaufwand					Raumkosten	60200
60310	Fahrzeugaanschaffungen					Kalkulatorische Abschrei- bung Fahrzeuge	60310
60320	Unterhalt Fahrzeuge					Unterhaltskosten Fahrzeuge	60320
60330	Mobiliaranschaffungen					Kalk. Abschr. Mobiliar	60330
60340	Unterhalt Mobiliar					Unterhaltskosten Mobiliar	60340
60350	Anschaffungen Maschinen und Geräte					Kalk. Abschreibungen Ma- schinen u. Geräte	60350
60360	Unterhalt Maschinen u. Geräte					Unterhaltskosten Maschinen und Geräte	60360
60370	Sachversicherungsaufw.					Sachversicherungskosten	60370
60300	Betriebsausstattungs-Aufw					Betriebsausstattungs-Kosten	60300
60410	Drucksachen u. Formulare					Drucksachen u. Formulare	60410
60420	Div. Büromaterial-Aufw.					Div. Büromaterial-Kosten	60420
60430	Papieraufwand					Papierkosten	60430
60440	Couverts					Couverts	60440
60400	Bürobedarfsaufwand					Bürobedarfskosten	60400

Tabelle 37 (Forts.)

BETRIEBSKOSTENARTEN-RECHNUNG

Finanzbuchhaltung			Abgrenzung in Fr.		Kostenrechnung		Stamm-Nr.
Stamm-Nr.	Bezeichnung	Aufwand in Fr.	+	./.	Kosten in Fr.	Bezeichnung	
60510	Taggelder + Reisespesen					Taggelder + Reisespesen	60510
60520	Repräsentationsaufwand					Repräsentationspesen	60520
60500	Reise- u. Repräsent.aufw.					Reise- u. Repräsent.kosten	60500
60610	Zeitungen + Zeitschriften					Zeitungen + Zeitschriften	60610
60620	Bücher					Bücher	60620
60630	Auskunftsaufwand					Auskunftskosten	60630
60640	Porti					Porti	60640
60650	Telefon					Telefon	60650
60660	Telex, Telegraph					Telex, Telegraph	60660
60600	Informations- u. Kommunikationsaufwand					Informations- und Kommunikationskosten	60600
60710	Druckaufwand Publikationen					Druckkosten Publikationen	60710
60700	Druckaufw. Publikationen					Druckkosten Publikationen	60700
60811	Druckaufwand Noten						
60812	Papieraufwand Noten						
60813	Entwicklungsaufwand						
60814	Versicherungsaufwand						
60815	Notenvernichtungs-Aufw.					Kosten f. zirkulierende N.	60810
60800	Aufwand aus Notenumlauf					Kosten f. zirk. Noten	60800

Tabelle 37 (Forts.)

BETRIEBSKOSTENARTEN-RECHNUNG

Finanzbuchhaltung			Abgrenzung in Fr.		Kostenrechnung		Stamm-Nr.
Stamm-Nr.	Bezeichnung	Aufwand in Fr.	+	./.	Kosten in Fr.	Bezeichnung	
60910	Aufw. f. Dienstleistungen Dritter					Kosten f. Dienstl. Dritter	60910
60920	Beiträge an Dritte					Beiträge an Dritte	60920
60930	Entschädigungen fremde Agenturen					Entschädigungen fremde Agenturen	60930
60940	Verschiedene Aufw.					Verschiedene Kosten	60940
60999	Steuern					Steuern	60999
60900	Uebrigcr Sachaufwand					Uebrige Sachkosten	60900
60000	Betriebsaufwand						
	Saldo Abgrenzung					Betriebskosten	60000

Tabelle 37 (Forts.)

5.4. Auswertung der Betriebskostenarten-Rechnung

Die Auswertung der Betriebskostenarten-Rechnung kann nach verschiedensten für die Nationalbank relevanten Kriterien erfolgen. Mögliche Varianten sind in der folgenden Uebersicht dargestellt.

Analyse der Betriebskosten-Artenrechnung

Zeithori- Analyse- zont Objekt	Statische Analyse	Komparativ-statische A.
Innerbetriebl. Analyse	x	x
Zwischenbe- triebl. Analyse	x	x

Abb. 38

Es handelt sich um eine schwerpunktartige Darstellung einzelner Untersuchungsrichtungen, die sich weitgehend der selben Methoden bedienen. Wir werden uns im folgenden skizzenhaft mit der statischen und der komparativ-statischen und der innerbetrieblichen respektive zwischenbetrieblichen Analyse beschäftigen.

5.4.1. Statische und komparativ-statische Analyse

5.4.1.1. Statische Analyse

Auch ohne zusätzliches Datenmaterial ermöglichen uns die Zahlen der Betriebskostenartenrechnung bereits einzelne Analysen in absoluter und relativer Hinsicht.

Es interessieren die in den einzelnen Betriebskostenarten-Rechnungen ausgewiesenen

- gesamten Betriebskosten in Geldeinheiten
- Absolutwerte der einzelnen Kostenarten

- Anteile der einzelnen Kostenarten und der Kostenartengruppen (in Prozenten der gesamten Betriebskosten).

Schon die Ermittlung dieser wenigen Kennzahlen ermöglicht grundsätzliche Aussagen über die Struktur der Betriebskosten eines Sitzes oder einer Zweiganstalt.

Der Beizug mengenstatistischer Grössen ¹⁾ erlaubt die Bildung verschiedener Verhältniszahlen, die Gewähr für eine ausgedehnte Analyse der Betriebskostenarten-Rechnung bieten:

- Total der Betriebskosten pro Zeiteinheit (Arbeitstag/Arbeitsstunden)
- Total der Gehaltskosten pro effektive Arbeitszeiteinheit
- Total der Präsenzgehälter pro effektive Arbeitszeiteinheit
- Total der Bürobedarfskosten pro Person und Arbeitszeiteinheit, etc.

Grundsätzlich ist es dem Kostenrechner überlassen, jene Verhältniszahlen aus der Fülle möglicher Quotienten heranzuziehen, die ihm interpretationswürdig erscheinen.

5.4.1.2. Komparativ-statische Analyse

Die komparativ-statische Analyse untersucht das gleiche Objekt zu unterschiedlichen Zeitpunkten und vergleicht die gewonnenen Ergebnisse miteinander.

Bedeutungsvoll ist die Tatsache, dass es sich um relative Vergleiche handelt, deren Resultate mit den Prädikaten "besser oder schlechter als in anderen Abrechnungszeiträumen" zu bezeichnen

1) Vgl. Kapitel 7 (Mengenstatistik), S. 214ff.

sind. Einer absoluten Beurteilung dieses Zahlenmaterials verschliesst sich die Entwicklungsanalyse, weil im Rahmen dieses Kostenrechnungs-Systems auf die Berechnung von Standards (Standardkostenrechnung) verzichtet wird.

Folgende Grössen mögen für uns von Bedeutung sein:

- Absolute Veränderung der totalen Betriebskosten
- Absolute Veränderung der einzelnen Kostenarten-Summen und der Kostenarten-Gruppensummen
- Veränderung der relativen Höhe der einzelnen Kostenarten-Summen und der Kostenarten-Gruppensummen.

Schliesslich sind die mit Hilfe der Mengenstatistik gebildeten Verhältniszahlen der statischen Analyse ebenfalls Grundlage für den Vergleich der Betriebskostenarten-Rechnungen zu verschiedenen Zeitpunkten. Interessant sind vor allem die Veränderungen dieser Verhältniszahlen:

- Veränderung der totalen Betriebskosten pro Arbeitszeiteinheit
- Veränderung der Gehaltskosten pro Arbeitszeiteinheit
- Veränderung der Präsenzgehaltskosten pro Arbeitszeiteinheit
- Veränderung der pro Person und Arbeitstag ermittelten Bürobedarfskosten, etc.

5.4.2. Innerbetriebliche und zwischenbetriebliche Analyse

Die innerbetriebliche Analyse bezieht sich auf die Betriebseinheit der einzelnen Bankstellen (Sitze und Zweiganstalten), während die zwischenbetriebliche Analyse sich im Falle der Nationalbank auf den Vergleich der einzelnen Bankstellen konzentriert.

5.4.2.1. Innerbetriebliche Analyse

Die Analyse der Betriebskostenarten-Rechnung bildet keine wesentliche Grundlage für Rückschlüsse auf die innerbetrieblichen Verhältnisse einer Bankstelle. Immerhin ist mit dem Ausweis der relativen Anteile der einzelnen Kostenarten die Struktur der Betriebskosten in groben Zügen erfasst. Aus diesen Ergebnissen jedoch auf die entsprechenden Prozentanteile der Betriebskosten der verschiedenen Kostenstellen schliessen zu wollen, wäre falsch.

Die in der statischen Analyse besprochenen Verhältniszahlen sind die Mittelwerte der entsprechenden Verhältniszahlen der einzelnen Kostenstellen. Erst der Einbezug der Streuung um den Mittelwert lässt aber Schlüsse über die Struktur der Betriebskosten in den einzelnen Kostenstellen zu. Im übrigen gilt auch hier: die absolute Beurteilung der Zahlen ist nicht möglich. In vielen Fällen ist aber bereits das Aufzeigen der relativen Verhältnisse eine gute Grundlage für weitere analytische Schritte.

5.4.2.2. Zwischenbetriebliche Analyse

Unter Ausschluss mengenstatistischer Zahlen gibt der zwischenbetriebliche Vergleich der Betriebskostenartenrechnungen kaum Aufschluss über die Stellung der einzelnen Bankstelle. Mit dem Beizug der Mengenstatistik ist es möglich, den spezifischen Gegebenheiten eines Sitzes oder einer Zweiganstalt bereits besser Rechnung zu tragen: die einzelnen Kosten werden durch die verschiedensten Mengen relativiert (Kosten pro effektive Arbeitszeit, Kosten pro Arbeitskraft) und damit einem sinnvollen Vergleich erschlossen.

Auch diese Analyse gibt kaum Auskunft über den absoluten Stand einer Bankstelle. Ihr Schwerpunkt liegt eindeutig auf der komparativ-statischen Ebene, der Untersuchung der Veränderungen über die Zeit hinweg.

6. Kapitel DIE KOSTENSTELLENRECHNUNG

6.1. Wesen und Zweck der Kostenstellenrechnung

6.1.1. Allgemeines

Die Kostenstellenrechnung bildet das Kernstück der technisch-organisatorischen Betriebsüberwachung. Im Rahmen dieser Rechnung wird die Leistungserstellung in bezug auf ihre Produktivität, Reibungslosigkeit und optimale Gestaltung analysiert. Damit wird die Kostenstellenrechnung zu einem idealen Hilfsmittel für alle Dispositionen, welche die Betriebssphäre gestaltend betreffen ¹⁾.

Trotz dieser eindeutigen und unumstrittenen Zielsetzung der 2. Stufe der Bankkostenrechnung weichen in der Literatur die Meinungen über den Umfang der auf die Kostenstellen zu verrechnenden Kosten und Erlöse voneinander ab. Giese setzt sich in seiner Kosten- und Erlösstellenrechnung für eine Verrechnung der Kosten und Erlöse der Betriebs- wie auch der Wertsphäre ein ²⁾. Demgegenüber beschränken sich Kaminsky, Hagenmüller und andere auf eine Verrechnung der Betriebskosten ³⁾. Die Belastung der Wertkosten respektive die Gutschrift der Betriebs- und Werterlöse erfolgt erst in der Geschäftsspartenrechnung.

Unseres Erachtens steht bei der Kostenstellenrechnung der Schweizerischen Nationalbank als primäre Zielsetzung die

1) Vgl. Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 84.

2) Vgl. Giese, Robert: Die Bankkalkulation in der Praxis, Wiesbaden 1962, S. 55 f.

3) Vgl. Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 85.

Hagenmüller, Karl: Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959, S. 215.

Güde, Udo: Die Bank- und Sparkassenkalkulation, Meisenheim am Glan 1967, S. 104.

Ueberwachung der Leistungserstellung und nicht die Ermittlung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Kostenstellen bzw. Abteilungen im Vordergrund. Dieser Zielsetzung entsprechend werden in der Stellenrechnung nur die Betriebskosten verrechnet. Die Wertkosten und die Erlöse bleiben unberücksichtigt.

Der Einbezug vor allem der Wertkosten und der Werterlöse würde lediglich die Genauigkeit der Resultate beeinträchtigen und damit die Aussagefähigkeit der Kostenstellenrechnung gefährden. Wie noch zu zeigen sein wird, gelingt es in der Regel, die Betriebskosten den Kostenstellen dank der vorwiegend technisch bedingten Beziehung zur Leistungserstellung verursachungsgerecht zu belasten. Für die Verrechnung der Wertkosten und der Werterlöse dagegen würde sich mehrheitlich eine Schlüsselung aufdrängen, da eine direkte Zurechnung dieser Kosten- und Erlös-komponenten auf die betrieblichen, rein organisatorisch abgegrenzten Bereiche nur selten möglich wäre ¹⁾.

6.1.2. Die Kostenstellenbildung

Damit die Kostenstellenrechnung ihrer Zielsetzung, der Ueberwachung der Leistungserstellung, gerecht werden kann, muss der Betrieb in einzelne Teilbereiche - in Kostenstellen - aufgliedert werden ²⁾. Bei der Bildung der Kostenstellen sind dabei zwei Kriterien zu beachten ³⁾:

1) Eine Schlüsselung an sich bedeutet nicht unbedingt eine dem Verursachungsprinzip widersprechende Verrechnung der Kosten und Erlöse. Es fällt aber insbesondere bei den Wertkosten und Werterlösen sehr schwer, Schlüssel zu finden, die einen genügenden Grad an Verursachungskonformität aufweisen.

Vgl. dazu auch Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 85.

2) Vgl. Amberg, Urs, Leimgruber, Jürg: Probleme der Kostenrechnung in der Zürcher Kantonalbank, unveröffentlicht, Zürich 1976, S. 158.

3) Vgl. Hagenmüller, Karl: Bankbetrieb und Bankpolitik, S. 212.

1. Gleichartigkeit der Stellenleistung (z.B. Scheckbearbeitung, Giroverkehr, Ein- und Auszahlungen, usw.) ¹⁾
2. Abgrenzung nach Verantwortungsbereichen.

Gemäss dem ersten Kriterium wäre zweifellos die kleinste sinnvolle Einheit der einzelne Arbeitsplatz. Die Kontrolle der Produktivität könnte hier unmittelbar bei der Entstehung der einzelnen Leistung geprüft werden. Es erscheint aber zweckmässig, eine Zusammenfassung auf grössere organisatorische Einheiten vorzunehmen, die mit einer gewissen Eigenverantwortung ausgestattet sind. Dadurch wird die Möglichkeit gegeben, die von der Stelle verantwortbaren und damit beeinflussbaren Kosten zu überwachen. Gleichzeitig kann der zuständige Angestellte bei ungenügender Produktivität zur Rechenschaft gezogen werden ²⁾.

Die Gliederung eines Bankbetriebes in Kostenstellen unter Berücksichtigung beider Kriterien, der Gleichartigkeit der Leistungserstellung und der Verantwortlichkeit, gelingt aber nur im Rahmen einer theoretischen Betrachtung. Die bankbetriebliche Praxis ist wesentlich komplexer. Wird der Betrieb aufgrund der bestehenden Organisationsstrukturen in Verantwortungsbereiche gegliedert, so ist eine Homogenität der Stellenleistungen nicht mehr gewährleistet ³⁾. Vor allem in Abteilungen wie die Rechtsabteilung oder die Volkswirtschaftliche Abteilung, deren Arbeits-

1) Unter Gleichartigkeit der Leistungserstellung werden gleichartige technische Leistungen verstanden, die nicht unbedingt auf gleichen menschlichen Tätigkeiten basieren müssen. Zum Beispiel bildet bei der Kostenstelle "Heizung" die Wärmeversorgung die gleichartige Leistung, die aber durch verschiedene Tätigkeiten wie Unterhalt- und Reparaturarbeiten erbracht wird.

Vgl. dazu auch Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 89.

2) Vgl. Bender, Erich, Jacob, Udo: Kosten- und Erlösrechnung in Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Landesbanken/Girozentralen, Nr. 2/1975, 24. Jahrgang, S. 49.

3) Vgl. Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 90.

abläufe weder stark automatisiert noch spezialisiert sind, wird jede einzelne Person verschiedenartige Tätigkeiten ausüben. Aber auch bei den übrigen Abteilungen entspricht die Kostenstellenbildung nach Verantwortlichkeit nur selten einer Gliederung nach einheitlichen Leistungen.

Aus diesem Grunde drängt sich neben der Kostenstellengliederung nach Verantwortlichkeit als Basis für die Ermittlung der Stückkosten, d.h. der Kosten je Leistung bzw, Leistungseinheit, noch eine funktionale Kostenstellengliederung auf. Die Kostenstellen werden dabei nach Bereichen gruppiert, in denen einheitliche Leistungen erstellt werden.

Abbildung 39 veranschaulicht, wie durch das Zusammenfassen der Kosten einheitlicher Leistungen - auch wenn diese Leistungen in verschiedenen Verantwortlichkeitsbereichen erstellt wurden - eine Kostenstellenrechnung nach Funktionen abgeleitet werden kann^{1) 2)}.

-
- 1) Für die Schweizerische Nationalbank wurde die Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit bereits realisiert. Die Einführung einer Kostenstellenrechnung nach Funktionen ist in einer späteren Phase vorgesehen.
 - 2) Vgl. Passardi, Adriano: Die Rolle der Kostenrechnung auf dem Wege zur computerunterstützten Planung im Bankbetrieb, in: Die Banken im Spannungsfeld wirtschaftlicher Veränderungen, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 28, S. 121 f.

Zusammenhang zwischen den Kostenstellenrechnungen nach Verantwortlichkeit und nach Funktionen

Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit

Kostenstelle 1		Kostenstelle 2		Kostenstelle 3	
Devisen		Wertschriften		Kasse	
Funktionen ¹⁾ :		Funktionen ¹⁾ :		Funktionen ¹⁾ :	
Devisenhandel und -anlage	Korrespondenz	Wertschriftenverwaltung	Korrespondenz	Ein- und Auszahlungen	Korrespondenz

Korrespondenz	Devisenhandel und -anlage	Ein- und Auszahlungen
Kostenstelle A	Kostenstelle B	Kostenstelle C

Kostenstellenrechnung nach Funktionen

Abbildung 39

1) Diese Graphik soll lediglich die Ableitung der Kostenstellenrechnung nach Funktionen zeigen. Aus diesem Grunde wurde darauf verzichtet, sämtliche möglichen Funktionen der einzelnen Kostenstellen nach Verantwortlichkeit aufzulisten.

6.1.3. Die Kostenstellengruppierung

Die nach den Kriterien der Abgrenzung von Verantwortlichkeitsbereichen und/oder der Gleichartigkeit der Leistungen zu bilden- den Stellen werden meist in solche des Produktionsbereiches und des Leitungsbereiches unterteilt.

"Im Leitungsbereich der Bank werden koordinierende, kontrollierende, beratende, initiatorische und organisatorische Leistungen für den Gesamtbetrieb erstellt" ¹⁾. Dabei ist zu beachten, dass Leistungen im Leitungsbereich, die regelmässig nur einem betrieblichen Teilbereich dienen, im Produktionsbereich zusammen mit den übrigen typischen Stückleistungen zu erfassen sind. Der Leiter der Wertschriftenabteilung zum Beispiel ist im Produktionsbereich tätig, obwohl er gewisse Leitungsfunktionen ausübt.

Im Gegensatz zu den Kostenstellen des Leitungsbereiches, wo die Leistungen in relativ grosser Dispositionsfreiheit erbracht werden, herrscht bei den Kostenstellen des Produktionsbereiches eine gewisse Zwangsläufigkeit bezüglich Art, Umfang und Zeitpunkt der Tätigkeit ²⁾. Die Analyse der Kostenwirkung der Leistungserstellung wird dank dieser relativ engen Beziehung der Kosten zu den erstellten Stückleistungen wesentlich erleichtert ³⁾.

Die Kostenstellen des Produktionsbereiches werden aufgrund der verschiedenen Beeinflussbarkeit der Stellenleistung in marktbezogene und betriebsbezogene Kostenstellen gegliedert ⁴⁾.

1) Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 92.

2) Vgl. Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 92.

3) Vgl. 6.2.3. Auswertung der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit, S. 197.

4) Vgl. Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 93.

Marktbezogene Stellen sind solche, die mit den Kunden der Bank unmittelbar Kontakt haben. Die Leistungserstellung dieser Kostenbezirke ist in hohem Masse davon abhängig, wie häufig und auf welche Weise die marktbezogenen Stellen von den Kunden frequentiert werden ¹⁾.

Demgegenüber liegt bei den betriebsbezogenen Kostenstellen ein solcher Ausseneinfluss nicht vor. Es besteht lediglich ein indirekter Zusammenhang, indem der Umfang der Kundenaufträge letztlich auch die Tätigkeit der betriebsbezogenen Stellen beeinflusst.

Abbildung 40 veranschaulicht die Kostenstellengruppierung. Gleichzeitig werden auch Beispiele zu den einzelnen Kostenstellengruppen aufgeführt.

Im nächsten Abschnitt wird zunächst die bei der Schweizerischen Nationalbank eingeführte Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit und anschliessend eine mögliche Variante einer Kostenstellenrechnung nach Funktionen vorgestellt. Neben der Kostenstellenbildung und der Kostenstellengruppierung wird auch gezeigt, auf welche Art und Weise die Kosten auf die Kostenstellen verrechnet werden und wie die Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit und nach Funktionen ausgewertet werden können.

1) Vgl. Hagenmüller, Karl: Bankbetrieb und Bankpolitik, S. 213.

Uebersicht zur Kostenstellengruppierung

<u>Gesamter Block der Kostenstellen</u>		
Stellen des Produktionsbereiches		Stellen des Leitungsbereiches
Marktbezogene Stellen	Betriebsbezogene Stellen	
<u>Beispiele:</u> Kasse Ueberweisungen Checks Wechsel Dokumente Devisen Sorten, Goldmünzen Wertpapierhandel Emissionen, Bezugsrechte Coupons Tresor Depotbuchhaltung sonstige Geschäfte	<u>Beispiele:</u> Telefon- und Fernschreiberzentrale Registratur Buchhaltung Boten, Post-Ein- und Ausgang Materialverwaltung Hausverwaltung Fuhrpark Allg. Hilfskosten	<u>Beispiele:</u> Geschäftsleitung Generalsekretariat Personalabteilung Revisionsabteilung Rechtsabteilung Hauptbuchhaltung Betriebsstatistik Kostenrechnung Volkswirtschafts-abteilung

Abbildung 40

6.2. Die Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit

6.2.1. Bildung und Gruppierung der Kostenstellen

6.2.1.1. Allgemeines

Bei der Bildung und Gruppierung der Kostenstellen nach Verantwortlichkeit wurde bewusst von den bestehenden organisatorischen Strukturen ausgegangen. Es stand das Bestreben im Mittelpunkt, eine Kostenstellengliederung zu finden, welche die jetzige Struktur der Schweizerischen Nationalbank möglichst genau wiedergibt. Das bedeutet aber nicht, dass die Kostenrechnung als statisches Element die heutige Betriebsorganisation sanktioniert. Im Gegenteil, es besteht durchaus die Möglichkeit, den Kostenstellenplan allfälligen organisatorischen Änderungen ohne grossen Aufwand anpassen zu können ¹⁾.

Abbildung 41 veranschaulicht den Aufbau des Kostenstellenplanes für die Schweizerische Nationalbank ²⁾. Gleichzeitig wird auch das der Numerierung der einzelnen Kostenstellen zugrunde liegende Konzept ersichtlich ³⁾.

-
- 1) Der Kostenstellenplan wurde vom August 1975 bis Ende 1979, bedingt durch Änderungen in der Betriebsorganisation, schon mehrmals abgeändert.
 - 2) In Abbildung 41 geht es primär darum, den Aufbau des Kostenstellenplanes vorzustellen. Dieser Aufbau ist aber nicht mit der hierarchischen Struktur zu verwechseln. Die Unterscheidung wird deutlich, wenn wir den Leitungsbereich betrachten. Im Aufbau des Kostenstellenplanes figurieren die Vorkostenstellen des Leitungsbereiches erst in der dritten Ebene, während in einem Organigramm, das die hierarchischen Strukturen wiedergibt, der Leitungsbereich zweifellos als Kopf der Darstellung erscheinen müsste.
 - 3) Abbildung 41 zeigt lediglich die erste Ziffer, welche für die einzelnen Gruppen von Vor- und Hauptkostenstellen respektive für die Zweiganstalten und eigenen Agenturen reserviert ist.

Uebersicht über den Aufbau des Kostenstellenplanes

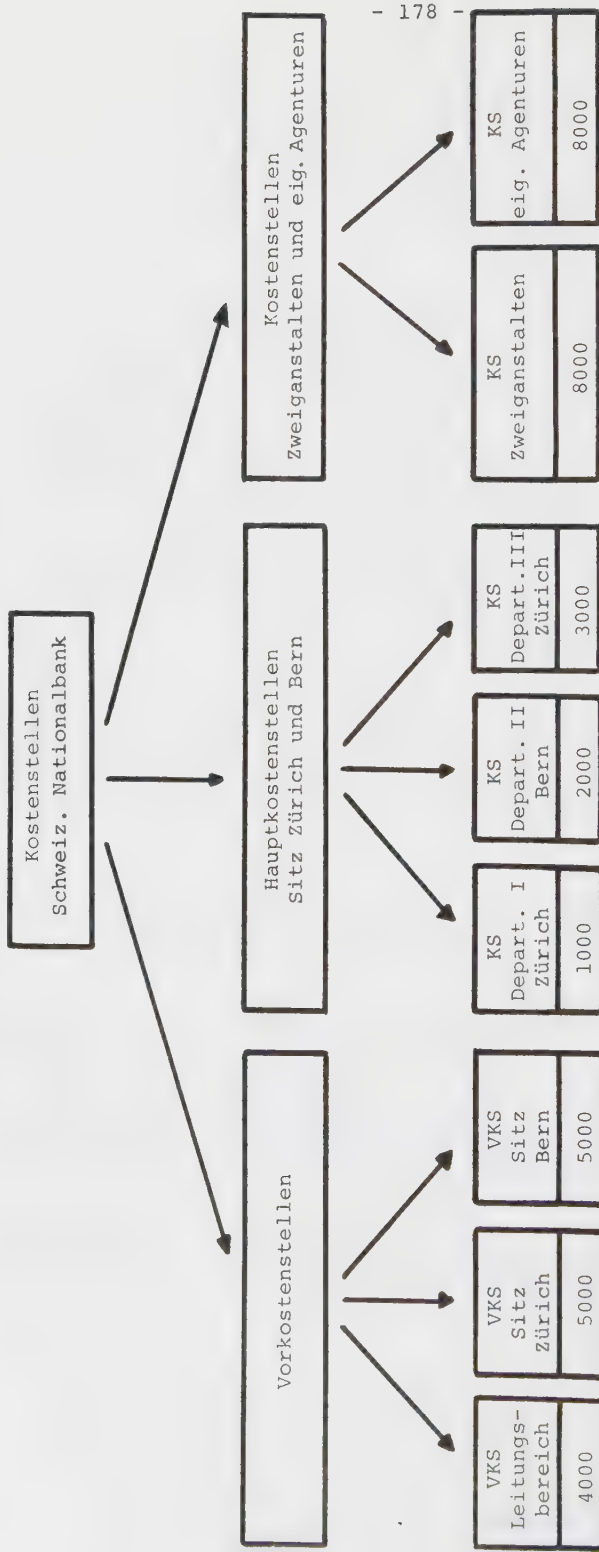


Abbildung 41

Abkürzungen: KS = Kostenstelle
VKS = Vorkostenstelle.

Grundsätzlich kann zum Aufbau des Kostenstellenplanes festgehalten werden, dass die Bildung und Gruppierung der Kostenstellen im Bereiche der Vorkostenstellen und der Hauptkostenstellen den spezifischen Eigenheiten der beiden Sitze Zürich und Bern Rechnung tragen. Die Kostenstellenpläne der Zweiganstalten und eigenen Agenturen dagegen sind insofern standardisiert, als für die Zweiganstalten einerseits und für die eigenen Agenturen andererseits ein einheitlicher Kostenstellenplan vorgegeben wurde ¹⁾.

Im folgenden wird zunächst die Kostenstellenbildung und -gruppierung der beiden Sitze Zürich und Bern und anschliessend diejenige der Zweiganstalten und der eigenen Agenturen behandelt.

6.2.1.2. Kostenstellenbildung und Kostenstellengruppierung der Sitze Zürich und Bern

Bei der Kostenstellenbildung nach Verantwortlichkeit wurde von der bestehenden Abteilungsgliederung ausgegangen. Innerhalb der einzelnen Abteilungen wurde eine möglichst detaillierte Gliederung angestrebt. Dieses Vorgehen hat folgende Vorteile:

- 1) Je detaillierter die Gliederung der Kostenstellen ausfällt, desto eher gelingt es, Verantwortlichkeitsbereiche zu schaffen, in denen homogene Leistungen erstellt werden. Dadurch wird gleichzeitig das Erstellen einer Kostenstellenrechnung nach Funktionen wesentlich vereinfacht ²⁾.

1) Diese Standardisierung der Kostenstellenpläne für die Zweiganstalten und eigenen Agenturen bringt wesentliche Vereinfachungen bei der Auswertung der Kostenstellenrechnung.

Vgl. auch 6.2.3. Auswertung der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit, S. 197.

2) Vgl. 6.3. Die Bildung der Kostenstellen nach Funktionen, S. 205 ff.

- 2) Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass es einfacher ist, in einer späteren Phase Zusammenfassungen allzu detaillierter Kostenstellen vorzunehmen, als zu umfangreiche Kostenstellen aufzusplitten.
- 3) Durch eine relativ weitgehende Gliederung werden Vergleiche zwischen einzelnen Kostenstellen begünstigt, weil eher Gewähr gegeben ist, dass gleiche Leistungen erstellt werden ¹⁾.

Selbstverständlich hat unsere "Maximallösung" auch Nachteile. Es sind im wesentlichen die folgenden:

- 1) Die gegenseitigen Verflechtungen zwischen den einzelnen Kostenstellen werden bei zunehmender Splittung in einzelne Kostenstellen zahlreicher. Dies wiederum bedingt eine wesentlich umfangreichere innerbetriebliche Leistungsverrechnung ²⁾.
- 2) Es werden unter den Kostenstellenleitern auch Mitarbeiter figurieren, die keine Unterschriftsberechtigung haben. Diesen Kostenstellenleitern fehlt in der Folge die Kompetenz, einen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung ihrer Kostenstelle ausüben zu können.

Uns aber erscheint trotz dieser Bedenken, zumindest in der Anfangsphase, eine relativ weitgehende Gliederung unbedingt erstrebenswert.

-
- 1) Dieser Ueberlegung ist insbesondere bei der Konzeption der Kostenstellenpläne für die Zweiganstalten und eigenen Agenturen grosse Bedeutung beizumessen,
 - 2) Die Zahl der Angestellten zum Beispiel, die regelmässig in verschiedenen Kostenstellen arbeiten, nimmt bei zunehmender Feinheit der Gliederung zu.

Die im einzelnen für die Sitze Zürich und Bern abgegrenzten Kostenstellen werden in Vorkostenstellen und Hauptkostenstellen aufgeteilt. Diese Gruppierung stimmt nur der Tendenz nach mit der früher beschriebenen Unterscheidung in betriebsbezogene und marktbezogene Kostenstellen überein.

Die Abweichung liegt darin, dass bei den Vorkostenstellen nur diejenigen betriebsbezogenen Kostenstellen aufgeführt werden, die im Organigramm der Schweizerischen Nationalbank unter "Dienste" zusammengefasst sind ¹⁾. Die Hauptkostenstellen dagegen umfassen die Kostenstellen sämtlicher den Departementen direkt unterstellten Abteilungen, also unter anderem auch betriebsbezogene Kostenstellen wie diejenigen der Personalabteilung oder der Kontrollabteilung.

Dadurch wird erneut das Bestreben unterstrichen, eine Kostenstellengruppierung zu erreichen, die nicht unbedingt einer theoretisch richtigen Lösung entspricht, dafür aber die organisatorische Struktur der SNB möglichst exakt wiedergibt.

Abbildung 42 zeigt den heute geltenden Kostenstellenplan für die Sitze Zürich und Bern. Für den Sitz Zürich wurden insgesamt 8 Vorkostenstellen (Abbildung 42, Teil 2) und 29 Hauptkostenstellen (Teile 3 und 5) gebildet. Der Sitz Bern umfasst 4 Vorkostenstellen (Abbildung 42, Teil 3) und 15 Hauptkostenstellen (Teil 2) ²⁾.

Die schraffierten Felder repräsentieren keine eigentlichen Kostenstellen. Es handelt sich vielmehr um Kumulationen einzelner Gruppen von Kostenstellen.

1) Vgl. 1.5. Die organisatorische Ausgestaltung der SNB, S. 20ff.

2) Die in Abbildung 42 wiedergegebene Gliederung entspricht dem per 1. Januar 1979 in Kraft getretenen Kostenstellenplan.

Kostenstellengliederung nach Verantwortlichkeit

Vorkostenstellen des Führungsbereiches

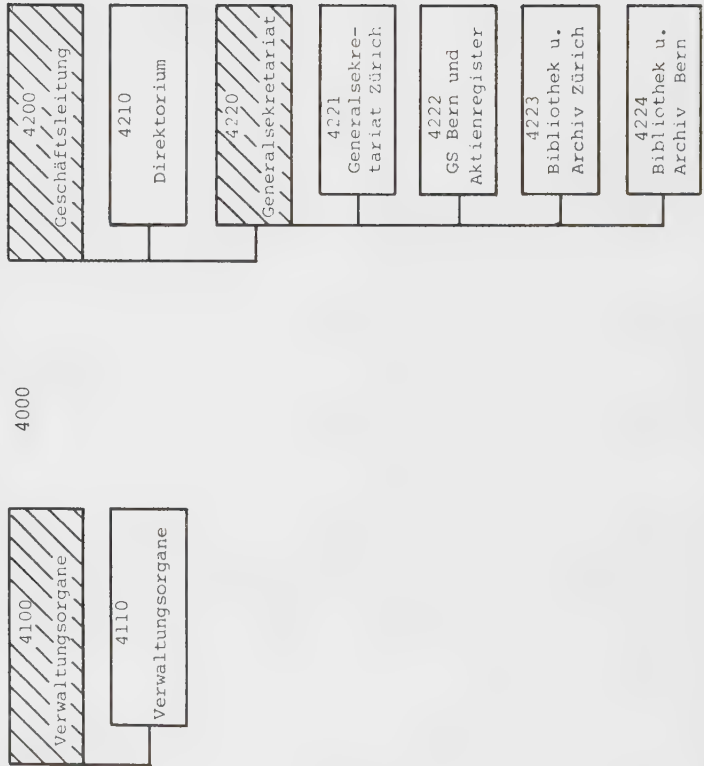


Abbildung 42 (Teil 1)

Kostenstellengliederung nach Verantwortlichkeit

5000

Uebrigte Vorkostenstellen

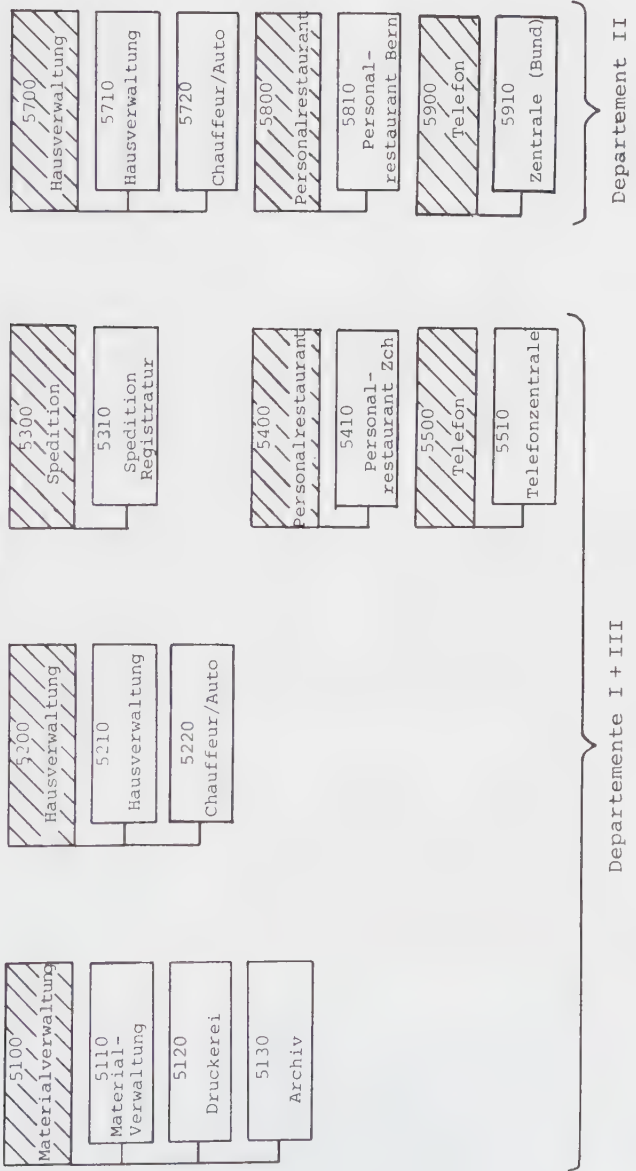


Abbildung 42 (Teil 2)

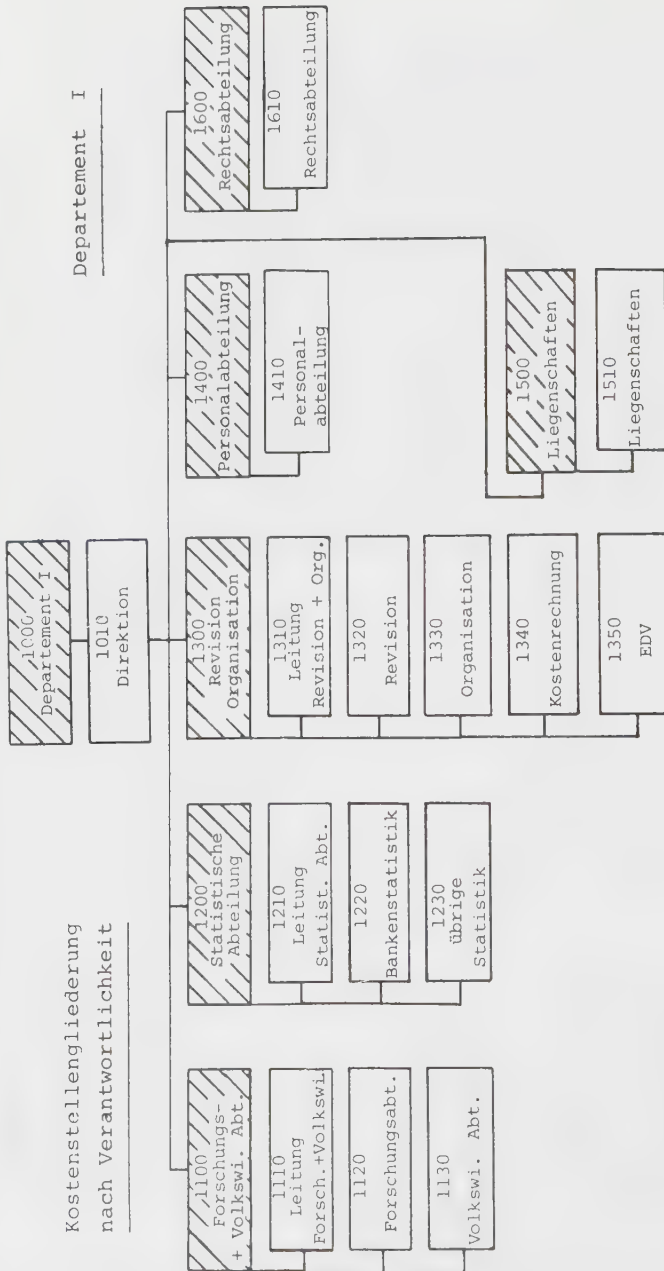


Abbildung 42 (Teil 3)

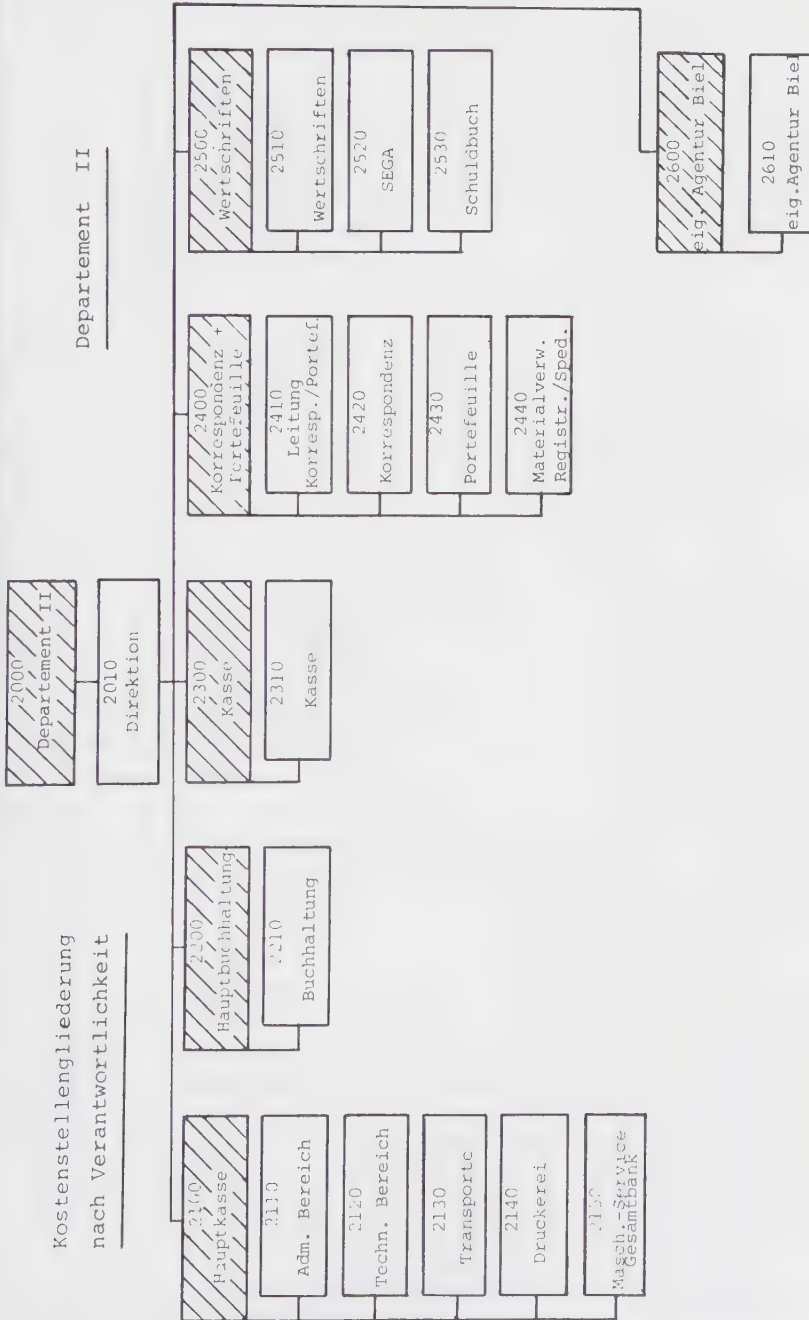


Abbildung 42 (Teil 4)

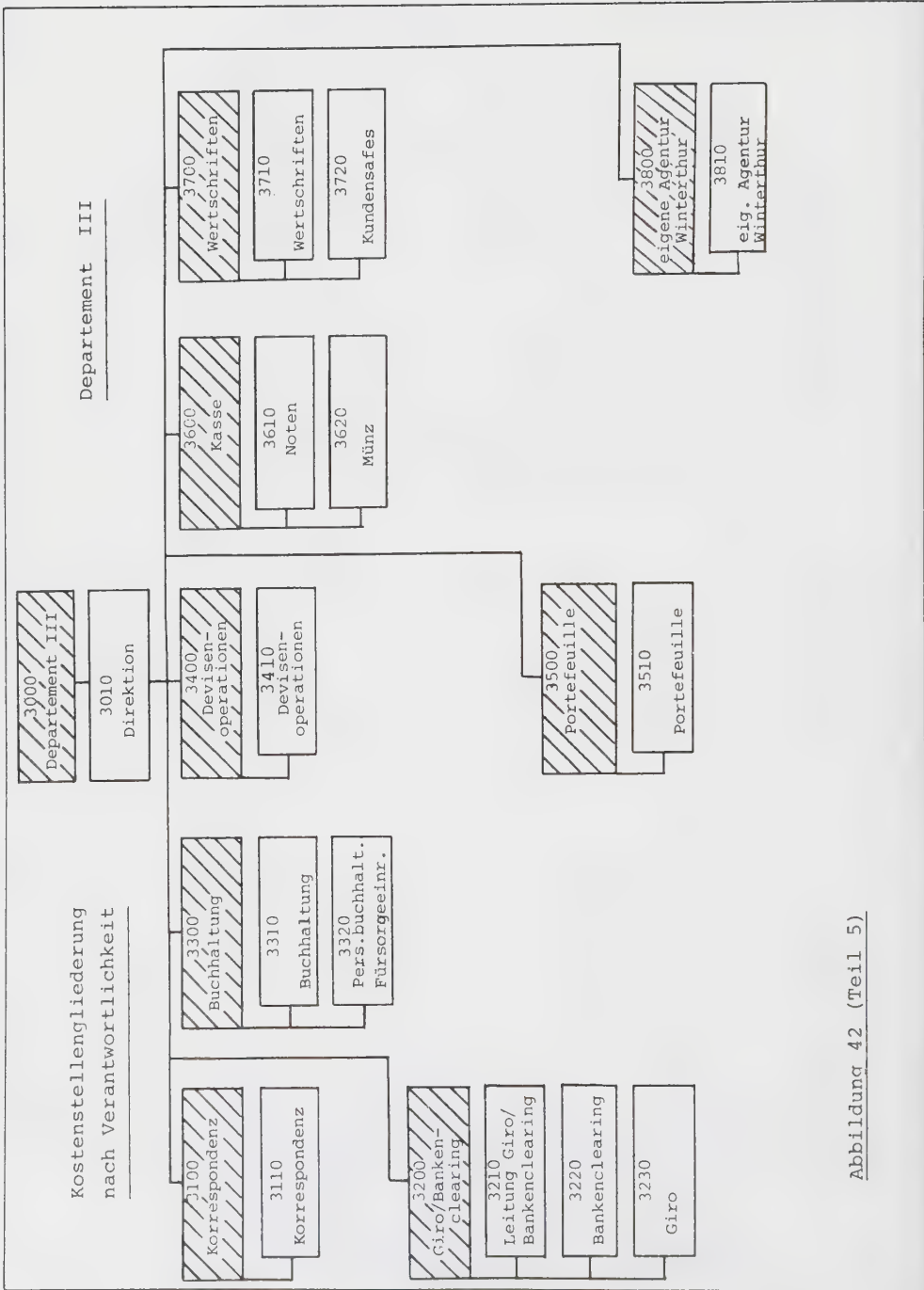


Abbildung 42 (Teil 5)

6.2.1.3. Kostenstellenbildung und Kostenstellengruppierung für die Zweiganstalten und eigenen Agenturen

Die Grösse der einzelnen Zweiganstalten respektive der eigenen Agenturen weicht stark voneinander ab. So wiesen die Bankstellen Ende 1977 Personalbestände zwischen 4 und 26 Angestellten auf ¹⁾.

Die unterschiedliche Grösse der Zweiganstalten und eigenen Agenturen wirft für die Konzeption der Kostenstellenrechnung vor allem zwei Fragen auf:

- 1) Sollen die Zweiganstalten und eigenen Agenturen überhaupt erfasst werden und wenn ja, soll man sich nicht mit dem Einbezug der grösseren Bankstellen begnügen?
- 2) Besteht die Möglichkeit, soweit einzelne oder alle Bankstellen erfasst werden, einen standardisierten Kostenstellenplan vorzugeben?

In Literatur und Praxis wird oft die Meinung vertreten, dass in der Regel Kostenstellen mit Personalbeständen ab ungefähr 30 Mitarbeitern gebildet werden sollten ²⁾. Dementsprechend müsste konsequenterweise auf den Einbezug der Zweiganstalten und auch der eigenen Agenturen verzichtet werden, d.h. die Geschäftsstellen würden als Ganzes zu einer einzigen Kostenstelle erhoben.

-
- 1) Im Rahmen der Ausführungen zu diesem Abschnitt werden unter Bankstellen die Zweiganstalten und eigenen Agenturen, jedoch nicht die beiden Sitze Zürich und Bern verstanden.
 - 2) Vgl. Amberg, Urs; Leimgruber, Jürg: Probleme der Kostenrechnung bei der Zürcher Kantonalbank, S. 176.

Unseres Erachtens ist aber gerade bei der Schweizerischen Nationalbank der Beurteilung der Produktivität einzelner Bankstellen grosse Bedeutung beizumessen. Da der Geschäftsleitung kein geeignetes Instrument zur Realisierung dieses wichtigen Anliegens zur Verfügung steht, die Kostenstellenrechnung diese Lücke aber zu schliessen vermag, haben wir uns für einen Einbezug sämtlicher Zweiganstalten und eigenen Agenturen entschieden.

Bei der Konzeption der Kostenstellenpläne für die Bankstellen wurde wiederum von den bestehenden Organisationsstrukturen ausgegangen. Dank der vorwiegend einheitlichen organisatorischen Gliederung der Zweiganstalten und der eigenen Agenturen war es möglich, beiden Typen von Bankstellen je einen einheitlichen Kostenstellenplan vorzugeben.

Für die Zweiganstalten wurde der in Abbildung 42 (Teil 6) gezeigte eher detaillierte Kostenstellenplan entwickelt und vorgeschrieben. Die ausführliche Gliederung hat den Vorteil, dass im Rahmen der Auswertung ohne zusätzliche Berechnungen allfällige Vergleiche zwischen den einzelnen Zweiganstalten möglich werden ¹⁾.

Die eigenen Agenturen, die lediglich Zahlstellen darstellen, werden über eine einzige Kostenstelle erfasst.

1) Vgl. 6.2.3. Die Auswertung der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit, S. 197.

Kostenstellengliederung nach Verantwortlichkeit

8000

Kostenstellen der Zweiganstalten
und der den ZA unterstellten eigenen Agenturen

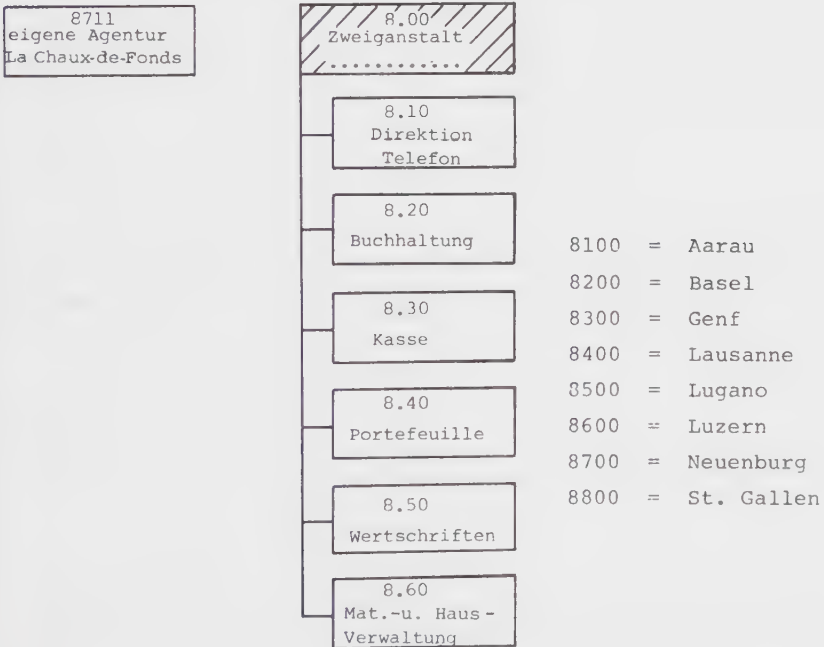


Abbildung 42 (Teil 6)

6.2.2. Zuordnung der Betriebskosten an die Kostenstellen

6.2.2.1. Allgemeines

Die Aussagefähigkeit jeder Kostenstellenrechnung steht und fällt mit der Genauigkeit, welche der Zurechnung der Kostenarten an die Kostenstellen zugrunde liegt. Dabei bereitet die Frage, was denn überhaupt unter "genauer Zuordnung" zu verstehen ist, in der Fachliteratur einiges Kopfzerbrechen ¹⁾. Vor allem in der älteren Literatur begnügten sich die Autoren meist mit der Feststellung, dass die Zurechnung der Kosten grundsätzlich gemäss Verursachungsprinzip zu erfolgen habe. Relativ bald aber wurde kritisch geprüft, ob denn Kosten- und Leistungen überhaupt ursächlich zusammenhängen und insbesondere auch, anhand welcher Kriterien der Betrag ermittelt werden kann, der mit den einzelnen Leistungen zusammenhängt.

Die Erkenntnis, dass eine Zuordnung der Kosten aufgrund einer Ursachen-Wirkung-Beziehung aus theoretischer, vor allem aber auch aus praktischer Sicht keine befriedigenden Lösungen bringt, brachte in der Literatur eine Reihe von Vorschlägen, mit denen sich hauptsächlich Menrad auseinandergesetzt hat ²⁾. Ohne auf die unter anderen von Kosiol, Ehrt und Riebel ³⁾ entwickelten

1) Vgl. Menrad, Siegfried: Die Problematik der Kostenzurechnung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 11, Frankfurt 1972, S. 489.

2) Vgl. Menrad, Siegfried: Die Problematik der Kostenzurechnung, S. 489.

3) Vgl. Kosiol, Erich: Kritische Analyse der Wesensmerkmale des Kostenbegriffs, in: Betriebsökonomisierung durch Kostenanalyse, Absatzerationalisierung und Nachwuchserziehung, Festschrift für Rudolf Seyffert zu seinem 65. Geburtstag, hrsg. von Erich Kosiol und Friedrich Schlieper, Köln und Opladen 1958, S. 26 f. und Ehrt, Robert: Die Zurechenbarkeit von Kosten auf Leistungen auf der Grundlage kausaler und tinaler Beziehungen, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1967, S. 30.

und Riebel, Paul: Die Fragwürdigkeit des Verursachungsprinzips im Rechnungswesen, in: Rechnungswesen und Betriebswirtschaftspolitik, Festschrift für Gerhard Krüger, hrsg. von Manfred Layer und H. Strebel, Berlin 1969, S. 55.

Lösungsansätze im einzelnen einzugehen, wollen wir festhalten, dass bei der Zurechnung der Kosten das Bestreben einer möglichst "isomorphen Abbildung" der realen Sachverhalte im Vordergrund stehen muss. "Isomorph abbilden" bedeutet dabei nichts anderes als eine Zuordnung der Kosten gemäss nachweisbaren eindeutigen quantitativen Zusammenhängen.

Es wäre allerdings eine Illusion anzunehmen, solche eindeutige quantitative Zusammenhänge träfen grundsätzlich für das ganze Spektrum anfallender Kosten zu. Die Komplexität der realen Sachverhalte erzwingt für die Zuordnung einzelner Kosten oftmals die Anwendung bestimmter "Kunstgriffe". Auf diesen Problemkreis werden wir noch zurückkommen.

Immerhin ist aber die Erkenntnis, dass - soweit möglich - solche quantitativen Zusammenhänge der Zuordnung der Kosten zugrunde liegen müssen, äusserst wertvoll.

Im folgenden werden alle diejenigen Kosten, bei denen eine Zuordnung im obigen Sinne erfolgen kann, "direkte Kosten" genannt. Die übrigen Kosten, deren Zurechnung "Kunstgriffe" erfordert, gehören zu den "indirekten Kosten".

Abbildung 43 auf Seite 24 veranschaulicht, dass es im Falle der Schweizerischen Nationalbank gelingt, den Kostenstellen rund 80 Prozent sämtlicher Kosten direkt zuzurechnen.

6.2.2.2. Direkte und indirekte Kosten

Die direkten Kosten - oft wird auch von Stelleneinzelkosten gesprochen - zeichnen sich also dadurch aus, dass sie zur Leistungserstellung in einem eindeutigen quantitativen Zusammenhang stehen. Aus diesem Grunde erübrigt sich eine Anwendung spezieller Zurechnungsverfahren. Dementsprechend bereitet die Erfassung und Zuordnung der direkten Kosten an die Kostenstellen keine

Übersicht zur Zuordnung der Betriebskosten
an die Kostenstellen ¹⁾

Kostenart		Art der Zurechnung	
		<u>direkt</u>	<u>indirekt</u>
60210	Gehälter	x	
60220	Sozialleistungen		x
60230/50	übrige Personalkosten	x	
60310	Kalk. Abschreibungen Gebäude		x
60320	Unterhalt + Bewach. Gebäude		x
60410	Kalk. Abschreib. Fahrzeuge	x	
60420	Unterhalt Fahrzeuge	x	
60430	Kalk. Abschreib. Mobilien		x
60440	Unterhalt Mobilien		x
60450	Kalk. Abschreib. Maschinen	x	
60460	Unterhalt Maschinen	x	
60510/50	Allg. Bürobedarfskosten	x	x
60560/70	Reise + Repräsentationskosten	x	
60610/60	Informationskosten	x	x
60700	Druckkosten für Publikationen	x	
60810/20	Kosten für zirkulierende Noten	x	
60910/80	übrige Kosten	x	
60000	<u>Total Betriebskosten</u>		

Abbildung 43

1) Der Anteil direkt verrechneter Kosten umfasste bei der Abrechnung 1977 rund 77 % der insgesamt angefallenen Kosten.

Schwierigkeiten ¹⁾.

Treffen die Voraussetzungen leistungsverbundener Kosten nicht zu, so handelt es sich gemäss unserer Terminologie um indirekte Kosten. Diese Kosten - sie werden als Pendant zu den Stellen-einzelkosten auch Stellengemeinkosten genannt - können nur mittels bestimmter Verteilungsverfahren, sogenannte Schlüssel, den Kostenstellen zugeordnet werden. In diesem Zusammenhang erscheint uns aufgrund der praktischen Erfahrung die in der Literatur nur zum Teil erläuterte Differenzierung in "echte" und "unechte" Gemeinkosten von besonderem Gehalt.

Die "echten" Stellengemeinkosten werden aufgrund der theoretischen Erkenntnis, dass sie in keinem direkten Zusammenhang zur Leistungserstellung stehen, mit Hilfe von Schlüsseln den einzelnen Kostenstellen zugerechnet. Demgegenüber erfolgt die indirekte Zuordnung "unechter" Stellengemeinkosten einzig aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen. Ein treffendes Beispiel solcher Kosten repräsentieren die "Allgemeinen Bürobedarfskosten", wo eine direkte Zurechnung an sich möglich wäre, aber durchwegs sehr aufwendige Verteilungsverfahren notwendig würden. Dieses Beispiel zeigt erneut den bei jeder Einführung eines Kostenrechnungssystems auftretenden Konflikt zwischen theoretischer Exaktheit und praktischer Relevanz. Ein rationaler Entscheid kann von Fall zu Fall nur aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen gefällt werden.

Die Schlüsselung der indirekten Kosten - seien es "echte" oder "unechte" - bereitet oft Schwierigkeiten und erfordert die grösste Aufmerksamkeit des Kostenrechners. Grundsätzlich stellt sich die Aufgabe, Bezugsgrössen zu finden, bei denen eine proportionale Abhängigkeit der Kosten vermutet werden kann. Dabei ist nicht zu umgehen, dass jede Kostenart separat genau analysiert und eine

1) Die Technik der Zuordnung der direkten Kosten mit den entsprechenden Formularen wird im Kapitel 8 "Der organisatorische Ablauf des Systems" vorgestellt, vgl. S. 307.

signifikante Bezugsgrösse definiert wird. Je nach Kostenart muss dieser Schlüssel zuerst berechnet oder aufgrund bestimmter Annahmen festgelegt werden ¹⁾.

Abbildung 44 veranschaulicht die im einzelnen bei der Schweizerischen Nationalbank angewandten Verteilungsverfahren:

Zusammenstellung der für die Verteilung
der indirekten Kosten angewandten Schlüssel

<u>Kostenart</u>	<u>Schlüssel</u>	<u>Beurteilung</u>
Sozialleistungen	Lohnsumme	exakt
Raumkosten	beanspruchte Fläche	zuverlässig, soweit die Räume gleichmässig beansprucht werden
Unterhalt und Bewachung Gebäude	do	do
Kalkulatorische Abschreibungen Mobilien	Köpfe	relativ global
Unterhalt Mobilien	do	do
Kalkulatorische Abschreibungen Maschinen	Köpfe	relativ global, aber Schlüsselung nur soweit der Anschaffungspreis unter Fr. 100.-- liegt
Unterhalt Maschinen	do	do
Allgemeine Büroadarfskosten	Köpfe	relativ global, aber Schlüsselung nur innerhalb der Abteilungen
Informationskosten	Lohnsumme	relativ global, Schlüsselung umfasst nur Kosten für Zeitungen

Abbildung 44

- 1) So musste zum Beispiel für die Zuordnung der Telefonkosten beim Sitz Zürich, wo im Gegensatz zu den übrigen Bankstellen kein Zählwerk pro Apparat existiert, zunächst aufgrund einer Stichprobe eine Statistik der Telefongespräche erstellt werden. Sämtliche Mitarbeiter hatten während vierzehn Tagen Anzahl und Dauer der ausgehenden Gespräche festzuhalten.

Während bei den "unechten" Stellengemeinkosten stichprobenweise geprüft werden kann, ob sie von den korrespondierenden Einzelkosten abweichen und ob die Abweichungen im Hinblick auf den Rechnungszweck vertretbar erscheinen, ist eine derartige Prüfung bei den "echten" Gemeinkosten ex definitione ausgeschlossen ¹⁾²⁾. Das wiederum darf aber nicht bedeuten, dass eine Zurechnung solcher Kosten à priori sinnlos sei. Soweit sich die Kostenstellenleiter der getroffenen Annahmen zur Verteilung der Kosten bewusst sind und dies auch bei der Auswertung der Kostenstellenrechnung beachten, so lange wird sich zumindest der Versuch lohnen, eine einigermaßen signifikante Zuordnung auch der indirekten Kosten anzustreben. Im Falle der Schweizerischen Nationalbank sprechen Erfahrungen der Kostenrechnungsequipe wie auch befürwortende Stellungnahmen von Kostenstellenleitern für eine Schlüsselung der "unechten" Stellengemeinkosten ³⁾.

6.2.2.3. Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen

Die Erfassung und Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen gehört neben der Schlüsselung indirekter Kosten zu den heikelsten Gebieten der Kostenrechnung. Dabei sind zwei Kategorien innerbetrieblicher Leistungen zu unterscheiden:

1. Leistungen von Vorkostenstellen, d.h. Kostenstellen, die fortlaufend für andere Kostenbezirke Leistungen erbringen. Beispiele dazu wären Kostenstellen wie Spedition, Personalrestaurant, Telefon, usw.

-
- 1) Beispiele solcher "echter" Stellengemeinkosten sind Reinigungs- und Bewachungskosten, kalkulatorische Abschreibungen Gebäude und Mobilien, usw.
 - 2) Vgl. Menrad, Siegfried: Die Problematik der Kostenzurechnung, S. 491.
 - 3) Die Technik der Zuordnung der indirekten Kosten mit den entsprechenden Formularen wird im Kapitel 8 "Der organisatorische Ablauf des Systems" vorgestellt, vgl. S. 307 f.

2. Leistungen von Vor- und Hauptkostenstellen, die gelegentlich Leistungen für andere Kostenbezirke erbringen. Dazu gehören alle Kostenstellen, soweit sie ab und zu Arbeitsleistungen zugunsten anderer Kostenstellen abgeben.

Bei der ersten Gruppe innerbetrieblicher Leistungen handelt es sich um eine eigentliche Umlage der Kosten ganzer Kostenbezirke. Aus theoretischer wie auch aus praktischer Sicht sollte auf eine solche Umlage im Rahmen der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit verzichtet werden. Eine solche Umlage würde gegen das Verantwortlichkeitsprinzip - einer der Grundpfeiler der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit - verstossen. Die Umlage sollte deshalb erst bei der Abrechnung der Kostenstellenrechnung nach Funktionen erfolgen.

Die zweite Gruppe innerbetrieblicher Leistungen ist aber bereits in der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit zu beachten. Dabei beschränken sich im Bankbetrieb die in diesem Zusammenhang zu bewältigenden Probleme, im Gegensatz zum Industriebetrieb, auf die Verrechnung von Arbeitsleistungen ¹⁾.

In Anbetracht des prozentual recht hohen Anteils innerbetrieblicher Arbeitsleistungen bei der Notenbank - 1977 waren es über 10 Prozent der gesamten Arbeitsleistung - wird der Erfassung und Verrechnung dieser Leistungen grosse Beachtung geschenkt. Die an andere Kostenstellen abgegebenen bzw. von anderen Kostenstellen empfangenen Arbeitsleistungen sind von sämtlichen Kostenstellenleitern laufend zu erfassen ²⁾. Bei der Abrechnung selbst werden die während der Periode abgegebenen bzw. empfangenen Arbeitszeiten mit den entsprechenden Tagesgehältern multipliziert, um so den Wert der insgesamt abgegebenen bzw. empfan-

1) Im Industriebetrieb müssen bei der Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen zusätzlich selbsterstellte Anlagen, Werkzeuge, Modelle, usw. beachtet werden.

2) Für diesen Zweck steht ein besonderes Formular "Erfassung der Präsenzzeiten" zur Verfügung, vgl. Kapitel 8, "Der organisatorische Ablauf des Systems", S. 294 f.

genen Arbeitsleistung zu ermitteln ¹⁾. Dadurch gelingt es, die Kosten der an jeder Kostenstelle effektiv erbrachten Arbeitsleistung auf das genaueste zu berechnen.

6.2.3. Auswertung der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit

6.2.3.1. Allgemeines

Ein noch so aufwendiges Kostenrechnungssystem wird dann fraglich, wenn die Ergebnisse kommentarlos zur Kenntnis genommen und als nichtssagend beiseite gelegt werden. Genau so wichtig wie die Berechnung des Zahlenmaterials ist eine anschauliche und übersichtliche Präsentation der Ergebnisse. Obgleich das für die Notenbank entwickelte Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystem auch den Einbezug der Leistungsmengen und die Ermittlung von Planwerten umfasst, soll gezeigt werden, inwieweit eine Auswertung lediglich aufgrund von Istkosten möglich sei. Aus verständlichen Gründen werden dabei - wie Abbildung 45 zeigt -

Möglichkeiten der Auswertung im Rahmen des Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems der Notenbank

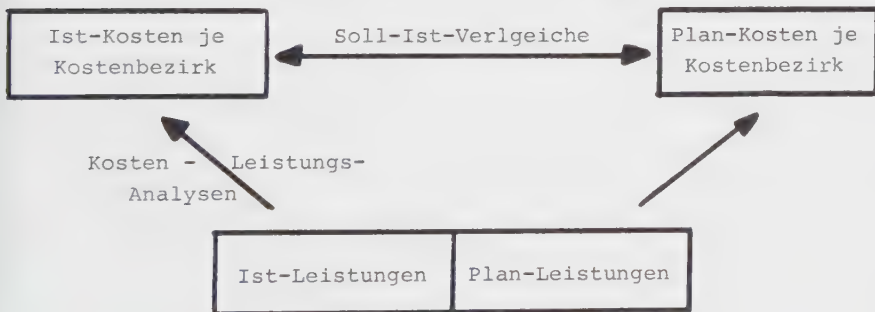


Abbildung 45

1) Das zur Berechnung der abgegebenen bzw. empfangenen Gehälter zur Verfügung stehende Formular wird in Kapitel 8 "Der organisatorische Ablauf des Systems" vorgestellt, vgl. S. 306 f.

die Kernstücke der Auswertung, unter anderem Soll/Ist-Vergleiche zwischen Plan- und Istwerten oder Kosten-Leistungs-Analysen (jeweils betrieblich oder zwischenbetrieblich), ausgeklammert bleiben müssen ¹⁾.

6.2.3.2. Der Kostenstellenausweis

Als primäres Ergebnis der Zurechnung der Betriebskosten und der Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen resultiert der in Abbildung 46 wiedergegebene Kostenstellenausweis ²⁾. Er umfasst je Verantwortlichkeitsbezirk

- den Personalbestand
- den beanspruchten Raum in m ²
- die einzelnen Kostenarten in absoluten Zahlen und
- absolute wie auch relative Zahlen für die einzelnen Gruppen von Kostenarten.

Der wesentliche Gehalt dieses Kostenstellenausweises liegt in erster Linie darin, dem Kostenstellenleiter Struktur und Höhe der Kosten seines Verantwortlichkeitsbezirktes aufzuzeigen. Vor allem während der Einführungsphase, aber auch bei der späteren Anwendung, war es erfreulich, wie interessiert die Kostenstellenleiter diesen Ausweis zur Kenntnis nahmen.

Die sich im Vergleich mit früheren Perioden abzeichnenden Entwicklungen einzelner Kostenkomponenten, wie auch allfällige Abweichungen im Vergleich zu anderen Kostenstellen, können wohl erkannt werden, bedürfen aber zur Erklärung einer Gegenüberstellung mit Resultaten der Mengenstatistik ³⁾.

1) Vgl. dazu Kapitel 7 "Die Mengenstatistik", S. 214 ff. und Kapitel 10 "Die Budgetierung", S. 338 ff.

2) Abbildung 46 zeigt den Kostenstellenausweis einer Kostenstelle (fiktives, aber repräsentatives Beispiel).

3) Die Auswertung unter Einbezug der Mengenstatistik wird im Kapitel 7 "Die Mengenstatistik" erläutert. Vgl. S. 273 ff.

SNB	Bankstelle:	Seite 5/15	Kostenstellen-Nr.:		
Kostenstelle:	Leiter:	Pers.best.:	Präsenzzeit:	Raum in m ² :	Periode:
.....		16		175	2. Sem. 77
Kostenart			Fr.-Betrag	Prozent	
60215	Eigene Präsenzgehälter		380 136		
60216	Abgegebene Präsenzgehälter		24 550		
60217	Empfangene Präsenzgehälter		310		
60218	Präsenzgehälter		355 896		51,7
60219	Eigene Absenzgehälter		60 346		
60210	Gehälter		416 242		
60220	Sozialleistungen		54 806		
60230	Einstellungs- + Ausbildungskosten		9 118		
60240	Kosten für betriebliche Veranstaltungen		-		
60250	Kosten für Verpflegung		-		
60200	Personalkosten		480 166		69,8
60310	Kalkulatorische Abschreibungen Gebäude		35 000		
60320	Unterhalt und Bewachung Gebäude		8 706		
60300	Raumkosten		43 706		6,3
60410	Kalkulatorische Abschreibungen Fahrzeuge		-		
60420	Unterhalt Fahrzeuge		-		
60430	Kalkulatorische Abschreibungen Mobiliar		3 200		
60440	Unterhalt Mobiliar		216		
60450	Kalkulatorische Abschreibungen Maschinen + Geräte		4 963		
60460	Unterhalt Maschinen + Geräte		2 219		
60470	Sachversicherungskosten		-		
60400	Betriebsausstattungskosten		10 598		1,5
60510	Drucksachen + Formulare		4 247		
60520	Diverses Büromaterial		3 142		
60530	Papierkosten		1 421		
60540	Couverts		1 339		
60550	Versicherungskosten Wertsendungen		-		
60560	Taggelder + Reisespesen		2 175		
60570	Repräsentationskosten		968		
60500	Geschäfts- und Bürokosten		13 292		2,0
60610	Zeitungen + Zeitschriften		751		
60620	Bücher		-		
60630	Auskunftskosten		-		
60640	Porti		-		
60650	Telefon		11 603		
60660	Telex, Telegraph		8 993		
60600	Informations- + Kommunikationskosten		21 347		3,1
60700	Druckkosten Publikationen		-		
60810	Unterhalt Notenumlauf		-		
60820	Kalkulatorische Abschreibungen Notenumlauf		-		
60800	Kosten aus Notenumlauf		-		
60910	Kosten für Dienstleistungen Dritter		117 737		
60920	Beiträge an Dritte		-		
60930	Entschädigungen fremde Agenturen		-		
60940	Steuern		-		
60950	Verschiedene Kosten		1 500		
60960	Kosten für PK-Verwaltung		-		
60970	Hauszeitung		-		
60980	Bekleidung		-		
60900	Uebrige Sachkosten		119 237		17,3
60000	Total		688 346		100,0

6.2.3.3. Auswertung des Kostenstellenausweises

Im Bestreben, den Kostenstellenleitern neben einer reinen Zahlenübersicht bereits im Rahmen der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit eine erste Auswertung zur Verfügung zu stellen, wird neben dem eigentlichen Kostenstellenausweis die in Abbildung 47 auf Seite 201 gezeigte Zusammenstellung abgegeben ¹⁾.

Wie das Beispiel verdeutlicht, erhält der Kostenstellenleiter dadurch eine Reihe weiterer wichtiger Informationen über das abgelaufene Semester. Es handelt sich im wesentlichen um folgende Kennzahlen:

1. Verteilung der gesamten Arbeitszeit auf Präsenztage und Absenztage (absolut) ²⁾
2. Präsenzgehalt (absolut, in Prozenten des Gesamtgehaltes und pro Präsenztage)
3. Absenzgehalt (absolut und in Prozenten des Gesamtgehaltes)
4. Personalkosten (absolut, in Prozenten der Betriebskosten und pro Präsenztage)
5. Raumkosten (absolut, in Prozenten der Betriebskosten und pro m ²⁾)
6. Uebrige Sachkosten (absolut, in Prozenten der Betriebskosten und pro Präsenztage)
7. Betriebskosten (absolut und pro Präsenztage).

Die Resultate dieser Auswertung bringen im zwischenbetrieblichen Vergleich wie auch im Zeitvergleich interessante Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen. So wird sich hauptsächlich bei grossen

1) Die Auswertung zeigt wiederum die Resultate der fiktiven Kostenstelle.

2) Unter Präsenztage ist die Anzahl der effektiv geleisteten Arbeitstage der Kostenstelle zu verstehen. Die Absenztage umfassen Krankheit, Militärdienst, Urlaub, usw.. Vgl. dazu Kapitel 8 "Der organisatorische Ablauf des Systems", S. 294 f.

Auswertung des Kostenstellenausweises bei der Notenbank 1)

Kennzahl Periode	Anzahl Tage		Präsenz- gehalt		Absenz- gehalt		Personal- kosten		Raum- kosten		Uebrigere Sachkosten		Betriebs- kosten					
	Präs.	Abs.	Total in TFr	% d. pro Geh PT	Total in TFr	% d. pro Geh BK	Total in TFr	% d. pro BK PT	Total in TFr	% d. pro BK PT	Total in TFr	% d. pro BK PT	Total in TFr	% d. pro BK PT				
1. Sem. 1977	1590	259	350	86	220	57	14	496	83	312	46	8	265	56	9	35	598	376
2. Sem. 1977	1650	269	356	86	216	60	14	480	70	291	44	6	250	164	24	99	688	417
<u>1977 Total</u>	3240	528	706	86	218	117	14	976	76	301	90	7	515	220	17	63	1286	397

Abbildung 47

Abkürzungen:

BK = Betriebskosten
PT = Präsenztage

Geh = Gehalt
Abs = Absenzzzeit

Präs = Präsenzzeit

1) Im Auswertungsbogen zum Kostenstellenausweis werden jeweils die Resultate beider Semester und des Jahres insgesamt aufgeführt.

Abweichungen der Relation Anzahl Präsenz- bzw. Arbeitstage oder auch der Kennzahl Präsenzgehalt pro Präsenztage eine Analyse aufdrängen. Dass dabei in der Regel wieder mengenstatistisches Zahlenmaterial herbeigezogen werden muss, rechtfertigt die Notwendigkeit einer weiteren Rechnungsstufe, der Mengenstatistik ¹⁾.

1) Vgl. Kapitel 7 "Die Mengenstatistik", S. 214.

6.3. Die Kostenstellenrechnung nach Funktionen

6.3.1. Allgemeines

Der wichtigste Nachteil einer nach Verantwortlichkeitsbezirken gegliederten Kostenstellenrechnung liegt in der mangelnden Homogenität der an den einzelnen Kostenbezirken erstellten Leistungen. Dementsprechend gelingt es in der Regel nicht, durch Konfrontation der Stellenkosten mit den Ergebnissen der Mengestatistik die Stückkosten, d.h. die Kosten je Leistungseinheit, zu ermitteln. So sind beispielsweise die Kosten eines Devisengeschäftes nicht berechenbar, da verschiedenste Kostenstellen, unter anderem Buchhaltung, Korrespondenz und Devisen selbst an diesem Geschäft beteiligt sind. Eine Berechnung der Stückkosten erfordert eine weitere Rechnungsstufe, die Kostenstellenbildung nach Funktionen. Im Vordergrund steht dabei die Gliederung nach Bereichen, in denen einheitliche Leistungen erstellt werden.

Abbildung 48 verdeutlicht, dass erst diese nächste Rechnungsstufe die Berechnung der Stückkosten ermöglicht.

Berechnung der Stückkosten

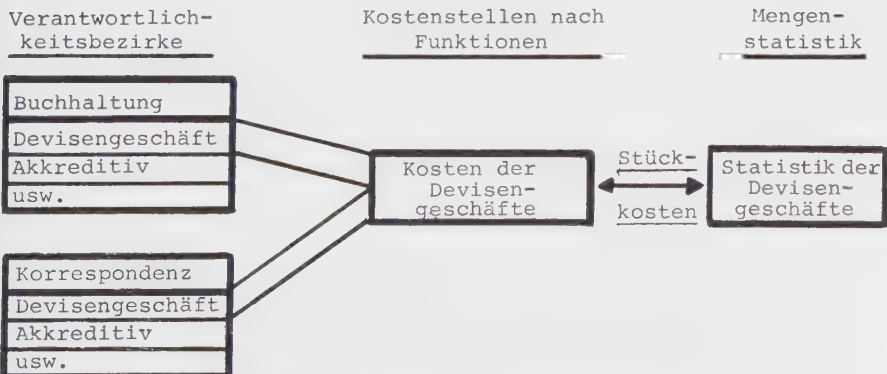


Abbildung 48

Nun wäre es aber unseres Erachtens recht problematisch, die Meinung zu vertreten, dass grundsätzlich jede Bank eine solche funktionale Kostenstellengliederung benötigt. Gerade am Beispiel der Schweizerischen Nationalbank hat sich gezeigt, dass die Frage, ob sich der doch erhebliche Aufwand einer solchen zusätzlichen Rechnungsstufe lohnt, sehr genau geprüft werden muss. Nicht zuletzt ist dies der Grund, weshalb die Projektgruppe Kostenrechnung¹⁾ wie auch die oberste Geschäftsleitung entschieden haben, die Kostenstellenrechnung nach Funktionen mindestens vorüberhand noch zurückzustellen. Eine umfassende Analyse über Kosten und Nutzen dieser weiteren Rechnungsstufe soll erst anschliessend an die Etablierung der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit durchgeführt werden.

Bereits jetzt kann allerdings festgehalten werden - nicht zuletzt auch aufgrund der Erfahrungen anderer Banken²⁾ -, dass für eine Gliederung nach Funktionen eine bestimmte minimale Betriebsgrösse und damit verbunden ein minimales Geschäftsvolumen zu den wichtigsten Voraussetzungen gehören. Bei der Notenbank bräuchte eine Gliederung nach Funktionen mehrheitlich so kleine Kostenbezirke, dass sich, ohne allerdings weiteren umfassenden Analysen vorzugreifen - der Aufwand wahrscheinlich nicht lohnen würde.

Das wiederum bedeutet aber nicht, dass aufgrund dieser Erkenntnis eine der wichtigsten Zielsetzungen des Kostenrechnungssystems überhaupt, nämlich die Ueberwachung der Produktivität, nicht oder nicht mehr erreicht werden könnte. Wie noch im Rahmen der Aus-

1) Zusammensetzung und Aufgabe der Projektgruppe, vgl. Einleitung, S. II.

2) Gemeint sind hier die

Dresdner Bank: Vgl. Amberg Urs, Leimgruber Jürg, Probleme der Kostenrechnung in der Zürcher Kantonalbank, S 228 f.

Banque de France: Resultat der Auswertung eines Interviews mit dem Direktor des Rechnungswesens der Banque de France, M. Le Roux, im Januar 1979 bei der Notenbank in Zürich.

Deutsche Bundesbank: Vgl. Kapitel 4 "Die Anwendung der Kostenrechnung bei Notenbanken", S 101 f.

fürungen zur Mengenstatistik zu zeigen sein wird, gelingt es, durch Gewichtung der Leistungsmengen auch ohne funktionale Gliederung der Kostenstellen einen signifikanten Kosten-Leistungsvergleich zu erzielen.

Wir wollen uns aber nicht mit der Feststellung begnügen, dass eine Kostenstellenrechnung nach Funktionen möglicherweise nicht in Frage komme. Im folgenden soll kurz umrissen werden,

- welche Struktur eine Kostenstellengliederung nach Funktionen aufzeigen müsste
- welche Vorkostenstellen allenfalls auf Hauptkostenstellen umzulegen wären und
- was eine Auswertung dieser Rechnungsstufe versprechen würde.

6.3.2. Bildung und Gruppierung der Kostenstellen nach Funktionen

Die Bildung und Gruppierung der funktionalen Kostenstellen hat sich primär an den Hauptaufgaben der Notenbank

- der Regelung des Geldumlaufes
- der Erleichterung des Zahlungsverkehrs und
- der Führung einer den Gesamtinteressen des Landes dienenden Kredit- und Währungspolitik

zu orientieren¹⁾. Sie hat dabei unabhängig der organisatorischen Strukturen allein nach dem Kriterium einheitlicher Leistungserbringung zu erfolgen und wird lediglich in einzelnen Fällen mit

1) Vgl. Kapitel 1 "Die Institution der Schweizerischen Nationalbank", S. 9.

Verantwortlichkeitsbezirken übereinstimmen ¹⁾.

Abbildung 49 auf Seite 207 veranschaulicht das Konzept eines Kostenstellenplanes nach Funktionen. Dabei wird ersichtlich, dass - in enger Anlehnung an die oben genannten Hauptaufgaben der Notenbank - die Bereiche

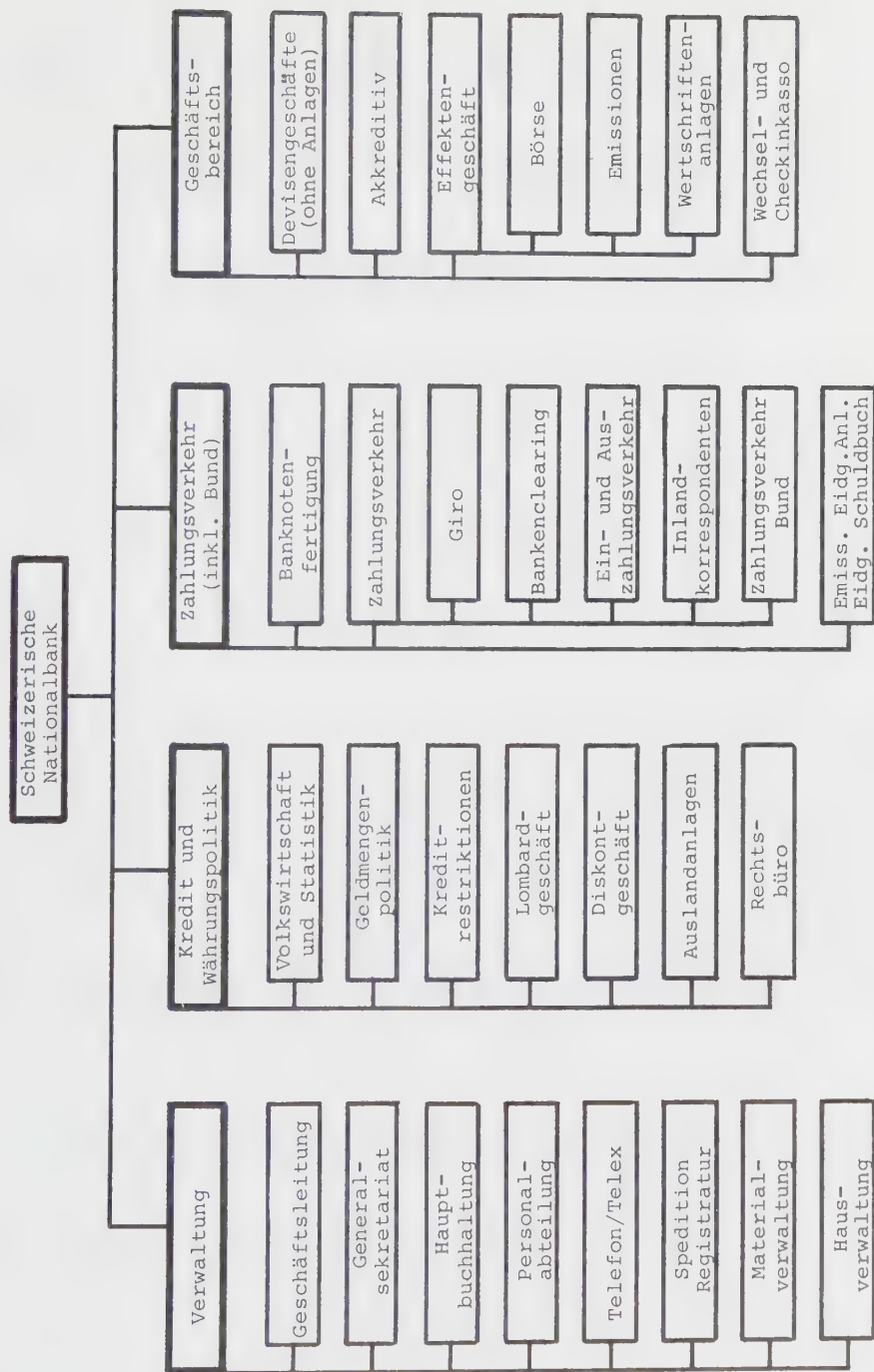
- Verwaltung
- Kredit- und Währungspolitik
- Zahlungsverkehr (inkl. Bund) und
- Geschäftstätigkeit

unterschieden werden. Während die Kostenbezirke der Bereiche Kredit- und Währungspolitik, Zahlungsverkehr und Geschäftstätigkeit typische Hauptkostenstellen darstellen, handelt es sich beim Verwaltungsbereich um Vorkostenstellen, die weiter in Führungskostenstellen (Geschäftsleitung, Generalsekretariat, usw.) bzw. Hilfskostenstellen (Telefon, Telex, Spedition, usw.) unterteilt werden können.

In diesem Zusammenhang muss festgehalten werden, dass die in Abbildung 49 wiedergegebene Bildung und Gruppierung der Kostenstellen nach Funktionsbereichen lediglich die Strukturen eines Kostenstellenplanes repräsentieren. Die Gliederung im einzelnen müsste - unter Beachtung des Kriteriums homogener Leistungen - wesentlich weiter gehen. Gerade dies aber erscheint unseres Erachtens - ohne es allerdings empirisch nachgewiesen zu haben - aus wirtschaftlichen Gründen kaum tragbar ²⁾.

1) Je umfassender der Kostenstellenplan nach Verantwortlichkeit aufgebaut ist, desto eher ist Gewähr gegeben, dass in den einzelnen Kostenstellen weitgehend homogene Leistungen erbracht werden.

2) So müsste zum Beispiel für alle Leistungen, die in verschiedenen Bankstellen erstellt werden, je eine separate Kostenstelle gebildet werden.



6.3.3. Umlage der Kosten der Vorkostenstellen auf die Hauptkostenstellen

Im Rahmen der Ausführungen zur Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen haben wir zwei Kategorien unterschieden:

1. Leistungen von Kostenstellen (Führungs- und Hilfskostenstellen), die laufend für andere Kostenbezirke Leistungen erbringen und
2. gelegentliche Leistungen von Vor- und Hauptkostenstellen.

Die Verrechnung der zweiten Gruppe innerbetrieblicher Leistungen - es geht vor allem um die Frage abgegebener bzw. empfangener Präsenzgehälter - ergibt bei der Kostenstellenrechnung nach Funktionen keine neuen Probleme und erfolgt in analoger Art und Weise wie bei der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit¹⁾.

Demgegenüber stellt sich im Zusammenhang mit der ersten Gruppe innerbetrieblicher Leistungen die Frage der Verrechnung der Kosten ganzer Kostenbezirke. Selbst wenn es gelingt, eine funktionale Gliederung in Kostenstellen mit homogener Leistungserstellung zu erreichen, wird es nicht möglich sein, die effektiven Kosten je Leistungseinheit direkt berechnen zu können. Es wird bestenfalls gelingen, die an der betreffenden Hauptkostenstelle angefallenen Kosten je Leistungseinheit zu ermitteln. Die aber genauso wichtigen Kosten einzelner Vorkostenstellen, die ebenfalls durch die Leistungen der Hauptkostenstellen bedingt sind und in jeder Kalkulation berücksichtigt werden müssen, sind zunächst umzulegen.

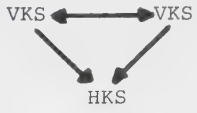
Diese Umlage hat aufgrund einer sorgfältigen Analyse des Leistungsflusses zu erfolgen. Ohne genaue Kenntnis der realen

1) Vgl. 6.2.2.3. Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen
S. 195 ff.

Sachverhalte wird es nicht gelingen, eine auch nur einigermaßen repräsentative Umlage zu erreichen.

Abbildung 50 veranschaulicht, welche Varianten des Leistungsflusses zu unterscheiden sind ¹⁾.

Varianten des Leistungsflusses und
entsprechende Umlagemethoden

<u>Variante A</u>	<u>Variante B</u>	<u>Variante C</u>
direkter Leistungsfluss 	zusammengesetzter Leistungsfluss 	komplexer Leistungsfluss 
<u>Umlagemethode</u>	<u>Umlagemethode</u>	<u>Umlagemethode</u>
Direktverteilung - direkt auf HKS - keine Umlage auf eine andere VKS	Stufenverteilung - eine VKS nach der andern wird umgelegt - Kosten auf HKS wie auch auf folgende VKS	Reziprokverteilung - Kostenverteilung in allen Richtungen

VKS = Vorkostenstelle

HKS = Hauptkostenstelle

Abbildung 50

1) Vgl. Bank Administration Institute (Hrsg.): Bank Costs for Planning and Control, Prepared for Bank Administration Institute by Haskins and Sells, CPA's, Park Ridge, Illinois 1974, S. 38 f. und

Vgl. Amberg Urs, Leimgruber Jürg: Probleme der Kostenrechnung in der Zürcher Kantonalbank, S. 249 f.

Gleichzeitig werden in Abbildung 50 auch die je nach Art des Leistungsflusses abweichenden Umlagemethoden aufgezeigt. Dabei ist festzuhalten, dass die Direktverteilung, welche rechen-technisch mit Abstand die einfachste Methode darstellt, in der Praxis nur in Ausnahmefällen Anwendung finden kann. Es wird vielmehr die Regel sein, die Vorkostenstellen aufgrund der Stufen- oder der Reziprokverteilung auf die Hauptkostenstellen umzulegen.

Abbildung 51 verdeutlicht die Technik der Umlage am Beispiel der Schweizerischen Nationalbank. Es wird ersichtlich, dass gemäss dem in der Graphik wiedergegebenen Konzept sämtliche Vorkostenstellen nach der Stufenmethode umgelegt werden ¹⁾. Selbstverständlich müsste bei der Entwicklung der Kostenstellenrechnung nach Funktionen auch geprüft werden, inwieweit sich für einzelne Vorkostenstellen allenfalls eine Reziprokverteilung aufdrängen würde.

Die Umlage selbst, sei es eine Direkt-, Stufen- oder Reziprokverteilung, erfolgt - wie die Zuordnung der indirekten Kosten - aufgrund von Bezugsgrössen, bei denen eine proportionale Abhängigkeit der Kosten vermutet wird. Dabei sind diese Schlüssel für jede einzelne Vorkostenstelle zu definieren und von Fall zu Fall zunächst zu berechnen.

1) Diese Uebersicht vermag den komplexen Verhältnissen der Praxis nicht in jeder Beziehung gerecht zu werden. So wird zum Beispiel wenig ersichtlich, dass im Rahmen der Umlage der Vorkostenstellen in einem ersten Schritt die Vorkostenstellen jeder Bankstelle umgelegt werden müssen. Erst in einem weiteren Schritt wird die Möglichkeit gegeben, Leistungen zwischen den Bankstellen - vor allem der beiden Sitze zugunsten der Zweiganstalten - zu verrechnen.

Kosten- stellen Kosten- arten	VKS Gesamtbank 101 102 103	VKS der Sitze Zürich und Bern 21 22 23 24	HKS der Sitze Zürich und Bern 11 12 13 14 15 16	VKS ZA und eig.Agent.	VKS Zweiganstalten und eigene Agenturen 51 52 53 54 55 56
Gehälter					
Sozialleistungen					
übrige Personalkosten					
Raumkosten					
Kosten für Fahrzeuge					
do für Mobiliar					
do für Maschinen					
Allg. Bürobedarfsko. Reise- + Reprä.s.kosten Informationskosten usw.					
Total Kosten ohne Umlage					
Umlage der Vorkosten- stellen der Sitze, Zweiganstalten und eigenen Agenturen	● — — — —	— ● — — — —	— — — — — —	● — — — — —	— — — — — —
Total Kosten ohne Ver- rechnung zw. Bankstellen					
Umlage der Vorkosten- stellen auf Stufe Gesamtbank	● — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
Total Kosten je HKS					

Abbildung 51

6.3.4. Auswertung der Kostenstellenrechnung nach Funktionen

Die wichtigste Zielsetzung der Kostenstellenrechnung nach Funktionen sehen wir in der Berechnung der Kosten für Bereiche, an denen homogene Leistungen anfallen. Dadurch werden - wie wir einleitend zu diesem Abschnitt erwähnt haben - die Voraussetzungen für aussagefähige Kosten/Leistungs-Analysen geschaffen.

Eine Auswertung der Kostenstellenrechnung nach Funktionen hat von diesen Überlegungen auszugehen. Dabei muss gleichzeitig eingeschränkt werden, dass eine eigenständige Auswertung - ohne Einbezug der Mengenstatistik - wenig verspricht.

Abbildung 52 zeigt schematisch ein Beispiel der Auswertung für eine Hauptkostenstelle ¹⁾.

<u>Auswertung der Kostenstellenrechnung nach Funktionen</u>				
Kostenstelle Kasse	Anzahl	Äquivalenz- ziffer	gewichtete Anzahl	Stück- kosten
Einzahlungen	12 000	0,5	6 000	60 000.--
Auszahlungen	14 000	0,4	6 400	64 000.--
Notenwechsel	1 200	1,0	1 200	12 000.--
Münzwechsel	400	1,2	480	4 800.--
usw.		...		
Betriebskosten Total 280 000.- =====			28 000 =====	280 000.-- =====

Abbildung 52

1) Die in Abbildung 52 wiedergegebenen Zahlen sind fiktiv und dienen lediglich der Erläuterung der Auswertungstechnik.

Die aufgrund solcher Auswertungen resultierenden Stückkosten eignen sich in besonderem Masse zur Ueberwachung der Produktivität. Dies deshalb, weil bei Analysen verschiedener Bankstellen oder im Zeitvergleich wirklich Gleiches mit Gleichem verglichen werden kann. Bedeutung und Aussagekraft dieser Analysen werden im folgenden Kapitel zur Sprache kommen ¹⁾.

Abschliessend wollen wir mit aller Deutlichkeit festhalten, dass Auswertungen im obigen Sinne auch ohne eine Kostenstellenrechnung nach Funktionen durchaus möglich sind. Dies ganz besonders im Falle der Schweizerischen Nationalbank, wo

1. die bestehende Kostenstellengliederung nach Verantwortlichkeit sehr weit geht und in vielen Fällen mit einer funktionalen Kostenstellengliederung übereinstimmen würde und
2. ein umfassendes Mengenstatistik-Konzept entwickelt worden ist ²⁾.

-
- 1) Je detaillierter der Kostenstellenplan nach Verantwortlichkeit gegliedert wird, desto eher entspricht er gleichzeitig einer funktionalen Gliederung. Ein illustratives Beispiel dazu repräsentiert der Kostenstellenplan der Zweiganstalten, der wohl auch unter dem Gesichtspunkt einer funktionalen Gliederung kaum eine Aenderung erfahren würde, vgl. S. 189.
 - 2) Vgl. Kapitel 7 "Die Mengenstatistik" und dabei im speziellen Abschnitt 7.3. "Die Erfassung von Zeitmengen zur Bestimmung der Aequivalenzziffern", S. 245.

7. Kapitel DIE MENGENSTATISTIK

7.1. Generelle Aspekte der Mengenstatistik

7.1.1. Die Bedeutung der Leistungserfassung im Rahmen von Kostenrechnungs-Systemen

7.1.1.1. Die Leistungserfassung in der Kostenrechnung

Der dieser Arbeit zugrundeliegende Kostenbegriff ist auf die betriebliche Leistungserstellung ausgerichtet: Kosten sind Mengen und Werte der Güter- und Leistungsabgänge, "die ihren Grund in der betrieblichen Leistungserstellung haben"¹⁾. Die enge Verknüpfung zwischen der Leistung und der durch ihre Erstellung verursachten Kosten lassen zur Aussage gelangen, dass der "Ausgangspunkt der Kostenrechnung im Rahmen des Wirtschaftsbetriebes" "die Auswahl, Ermittlung und Abgrenzung der zu kalkulierenden Leistungen, d.h. der Objekte der Kostenrechnung"²⁾ sei. Hier ist nur beizufügen, dass dieser Akt der Auswahl, Ermittlung und Abgrenzung von Leistungen nicht ausschliesslich als Ausgangspunkt der Kostenrechnung zu gelten hat, sondern als Beginn jedes unternehmerischen Handelns bezeichnet werden muss. Erst in zweiter Linie drängt sich dann die Frage nach dem Wie der Herstellung und des Absatzes und nach den entstehenden Kosten auf.

Der Kostenrechnung, welche dieses Schaffen von Substanzen und Energien, das auf anderen Substanzen und Energien basiert, abzubilden hat, sind damit die folgenden Aufgaben zu stellen:

- "1. Feststellung der betrieblichen Leistungsvorgänge....
und der dabei hervorgebrachten Leistungsergebnisse
(Produkte);

1) Käfer, Karl: Standardkostenrechnung, S. 25.
Vgl. auch 5.2.1. dieser Arbeit, S. 134f.

2) Käfer, Karl: Standardkostenrechnung, S. 27.

2. Ermittlung, Messung und Bewertung (in Geld) der damit verbundenen Leistungsabgänge;
3. Knüpfen von Beziehungen zwischen Elementen und Gruppen beider Beobachtungsobjekte im Sinne des Nachweises von Zweck und Mittel, mit dem Ziel der Zurechnung der Mengen- und Wertabgänge auf die Leistungen."¹⁾

Die mit der Leistungserstellung verbundenen Leistungsabgänge werden durch Betriebskostenarten-Rechnung und Kostenstellenrechnung verarbeitet, während es Aufgabe der Betriebs- oder Mengenstatistik ist, die Leistungsergebnisse oder Teile von ihnen zu erfassen. Kostenrechnung und Mengenstatistik bedienen sich zur Lösung ihrer Aufgaben oft statischer Methoden (der Prozess der Substanzveränderung ist in seiner absoluten Dynamik aus technischen und wirtschaftlichen Ueberlegungen solange nicht erfasst, als nicht Plankostenrechnungs-Verfahren das Betriebsgeschehen kontrollieren), so dass schliesslich den in einem Zeitpunkt aufgelaufenen Kosten die Leistungsergebnisse und nicht etwa die -vorgänge gegenübergestellt werden. Dies mag mit ein Grund dafür sein, dass die neuere betriebswirtschaftliche Literatur den Leistungsbegriff zunächst einmal als Leistungsergebnis²⁾ und erst in zweiter Linie auch als Leistungsvorgang interpretiert. Mit der zunehmenden Zerlegung einzelner Leistungen in deren Teile und der Frage nach deren Kosten ist ein Herantasten an die prozessuale Wirklichkeit in Richtung einer verfeinerten Abbildung des Betriebsablaufes verbunden.

Im folgenden haben wir uns also einerseits mit der Ermittlung der erstellten Leistungen und andererseits mit der Herstellung von Beziehungen zwischen Leistungen und den durch sie verur-

1) Käfer, Karl: Standardkostenrechnung, S. 26.

2) Vgl. Hein, Manfred: Missverständnisse über die Trennung in Wert- und Stückleistung bei Kreditinstituten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1/1973, S.3.

sachten Kosten zu beschäftigen. Insbesondere das Knüpfen solcher Relationen ist im Bankgewerbe deshalb nicht einfach, weil oft ganze Leistungsbündel als Einheit betrachtet werden müssen und die Einzelleistung sich deshalb einer detaillierten Abbildung der kausalen Kostenverhältnisse verschliessen kann. Der Begriff der Bankleistung wird uns aus diesem Grunde wegen seiner spezifischen Eigenschaften zu beschäftigen haben.

7.1.1.2. Zum Begriff der Bankleistung

Das umfangreiche und vielgestaltige Leistungsprogramm, das jede Bank und vor allem die Universalbank anzubieten im Stande ist, verursacht dem Betriebswirtschaftler seit über 50 Jahren Schwierigkeiten bei der Bildung des Leistungsbegriffes dieser Branche. Einen weiteren Beitrag in dieser Richtung leisten schliesslich die oft pragmatisch gewählten Definitionen. Das Ergebnis ist eine Begriffsvielfalt, die Mülhaupt¹⁾ in zwei Gruppen einteilt: Einer ersten dient "der Leistungsbegriff als Grundlage für die Analyse und Planung des Leistungserstellungs-Prozesses und der damit verbundenen innerbetrieblichen Vorgänge; eine andere Autorengruppe richtet den Leistungsbegriff auf die Untersuchung der sich im Markt vollziehenden Absatzvorgänge aus". Als repräsentativ für die beiden Richtungen werden die Leistungsbe-
griffe Deppes²⁾ und Krümmels³⁾ bezeichnet.

Deppe definiert die bankbetrieblichen Leistungen als "Ergebnisse aller Tätigkeiten im Bankbetrieb, ... sofern mit diesen Ergebnissen unmittelbar die Bedürfnisse der Bankkunden befriedigt

-
- 1) Mülhaupt, Ludwig: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Banken, Wiesbaden 1977, S. 28 f.
 - 2) Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum. Funktionszusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten, Stuttgart 1969, S. 25.
 - 3) Vgl. Krümmel, Hans-Jakob: Bankzinsen. Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken. (Schriftenreihe Annales Universitatis Saraviensis, Heft 11), Köln, Berlin, Bonn, München 1964, S. 22 ff.

werden." Wie Abbildung 53 zeigt, sind diese "Endleistungen" oft Kombinationen verschiedenster Teilleistungen, der internen Leistungen des finanziellen Bereichs (Wertbereich) auf der einen Seite und/oder jener des technisch-organisatorischen Bereichs auf der andern Seite.¹⁾ Zu beachten gilt, dass diese Unterteilung in eine Nutzung monetärer und eine solche technisch-organisatorischer Faktoren in der bankbetrieblichen Wirklichkeit keineswegs derart pointiert existiert wie sie die Uebersicht darstellt. Die Nutzung finanzieller Grössen ist nur über den technisch-organisatorischen Bereich einer Bank überhaupt möglich, während Bankleistungen des letztgenannten Bereiches wie die mietweise Ueberlassung eines Tresorfaches ohne das Finanzmedium angeboten werden können.

1) Vgl. 5.1.2., S. 130 f.

Dieser Kunstgriff der Trennung von Wertleistung und Betriebsleistung veranlasst uns in keiner Weise, Kaminsky auch in seiner Begründung der Dualismusthese und der Arteigenheit der bankbetrieblichen Leistung zu folgen.

Die Klassifizierung der in die Marktleistung eingehenden Teilleistungen als solche des Betriebs- und/oder Wertbereichs darf keineswegs dazu führen, dass die Bankbetriebslehre durch eine "Ueberbetonung der Eigenarten bankbetrieblicher Leistungen ... dem analytischen Instrumentarium der Betriebswirtschaftslehre" (Siegert, Theo: Eigenarten bankbetrieblicher Leistungen. Ein Beitrag zur theoretischen Bankbetriebslehre, Bankwirtschaftliche Sonderveröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Band 23, S. 4, aber auch S. 166 ff. und insbesondere S. 196 - 211.) entzogen wird und sich damit der Gefahr aussetzt, betriebswirtschaftliche Erkenntnisse zu ignorieren. In diesem Sinne, allerdings grundsätzlicher, äussert sich auch Kilgus: "Herrsche in früheren Jahren noch häufig die Meinung vor, im Kreise der Erwerbseinzelschaften gebe es Unternehmungen und Banken, so nimmt heute die Auffassung überhand, die Bank selber stelle nichts anderes dar als eine besondere Art von Unternehmung mit speziellen Leistungen, welche für den Markt erstellt und auf dem Markte abgesetzt werden. Eine der wichtigsten Folgen dieser Denkweise ist eben die, dass Lehre und Forschung heute dahin tendieren, Erkenntnisse der allgemeinen Unternehmungslehre auch für den Bankbetrieb nutzbar zu machen, die Bankbetriebslehre der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre nach Möglichkeit anzugleichen." (Kilgus, Ernst: Problemstellung - Allgemeine Grundlagen - Ergebnisse, Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe des Instituts für Schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich, Band 1, S. 63.).

Das bankbetriebliche Leistungsprogramm als Resultat der internen Leistungen des technisch-organisatorischen und des finanziellen Bereichs

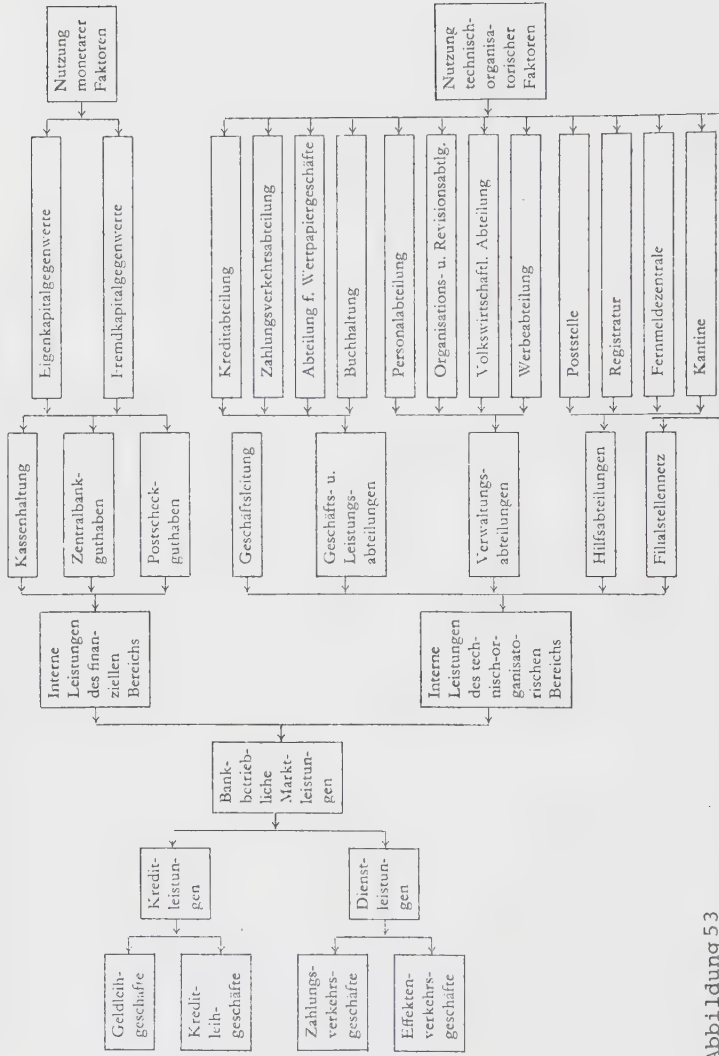


Abbildung 53

Quelle: Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum, S. 27.

Krümmel versteht Bankabsatzleistungen als "Einzelleistungen und Zusammenfassungen von Einzelleistungen (Leistungskonglomerate), die die jeweils stärkere Marktseite als absatzfähig bezeichnet, indem sie sie so und nicht anders anbietet oder nachfragt"¹⁾.

Mit einem auf Gesetzesbasis festgelegten Leistungsprogramm, wie es der Schweizerischen Nationalbank vorgegeben ist, ist es müssig, aus betriebswirtschaftlicher Sicht über Fragen der Marktrelevanz zu diskutieren. Deppe als Vertreter jener Autoren, welche die Bankleistung schwergewichtig als Ergebnis betriebsinterner Prozesse sehen, stehen wir deshalb näher, weil Kostenrechnungs-Systeme als betriebswirtschaftliche Führungsmittel bei Notenbanken einzig den internen Bereich der Leistungserstellung bestreichen dürfen.

Zerlegen wir eine Marktleistung in die betriebswirtschaftlich oft relevanteren Teilleistungen, so stellt sich die Frage der Kombinationsarten von Wert- und Betriebs- oder Mengenleistungen. Wenn wir nochmals darauf zu sprechen kommen, so deshalb, weil die Verschmelzung dieser Teilleistungen oft Anlass zu unterschiedlicher Interpretation gibt. Es sei deshalb noch einmal festgehalten, dass eine Teilleistung einer Bankleistung immer dem technisch-organisatorischen Bereich entstammen muss. Die Ansicht Kaminskys²⁾, der in jeder Marktleistung einer Bank eine Verschmelzung von Wert- und Stückleistung sieht, ist u. E. nicht haltbar. Auch Hein³⁾ kommt zum Schluss, dass es "nicht einsichtig möglich" sei, "in jeder bankbetrieblichen Marktleistung eine Wertleistung der Bank zu erblicken" und verweist im folgenden auf Nestel⁴⁾, der jede Wertleistung mit einer Stückleistung

1) Krümmel, Hans-Jakob: Bankzinsen, S. 38.

2) Vgl. Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 28 und S. 45.

3) Hein, Manfred: Missverständnisse über die Trennung in Wert- und Stückleistung bei Kreditinstituten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1/1973, S. 7.

4) Vgl. S. 220.

verbindet, nicht aber jede Stück- auch mit einer Wertleistung: "Führe die Bank zum Beispiel einen Ueberweisungsauftrag aus, so bestehe "der Leistungsakt allein aus der Kapitalvermittlung zwischen den Wirtschaftseinheiten, auf die Höhe des Betrages hat der Bankbetrieb keinen Einfluss und ist deswegen auch gar nicht imstande, dabei eine 'Wertleistung' zu vollbringen."¹⁾ Kaminsky müsste grundsätzlich zum gleichen Schluss kommen, wenn er an anderer Stelle darlegt, dass die Wertleistungen an den Beständen gemessen werden²⁾, sie also Bestandesleistungen sind, die einzig durch Stück- oder Betriebsleistungen zu verändern sind. In diesem Sinne ist auch die Korrektur seiner Definition des Wertbereiches zu verstehen.³⁾

Im folgenden beschränken wir uns auf den Betriebsbereich und damit auf die Erfassung all jener Leistungen, deren Dimensionen einer Erhebung in Mengeneinheiten näher stehen als es eine Wertgrösse sein kann.

7.1.1.3. Der Mengenbegriff

Es besteht nun Klarheit darüber, dass Kosten dort entstehen, wo Leistungen hervorgebracht werden; ob diese Grössen als solche erfasst werden, ist für deren Existenz unbedeutend, weil es sich um objektive Erscheinungen handelt. Güter- und Leistungsabgänge (= Kosten) werden durch Güter- und Leistungszugänge (= Leistungen) verursacht. Beide Grössen lassen sich als Mengen und Werte, gelegentlich leichter in der einen, gelegentlich leichter in der andern Einheit, vielfach aber ebenso gut in der einen wie in der andern Einheit erfassen.

1) Nestel, Thomas: Die Möglichkeiten einer Kapazitäts und Beschäftigungsbestimmung bei Kreditinstituten und ihre Bedeutung für die bankbetriebliche Kostentheorie, S. 84, zitiert nach Hein, Manfred: Missverständnisse, S. 7.

2) Vgl. Kaminsky, Stefan: Kostenrechnung, S. 47.

3) Vgl. 5.1.2., S. 130 f.

Uebersicht über die bankbetrieblichen Wert- und Mengengrößen

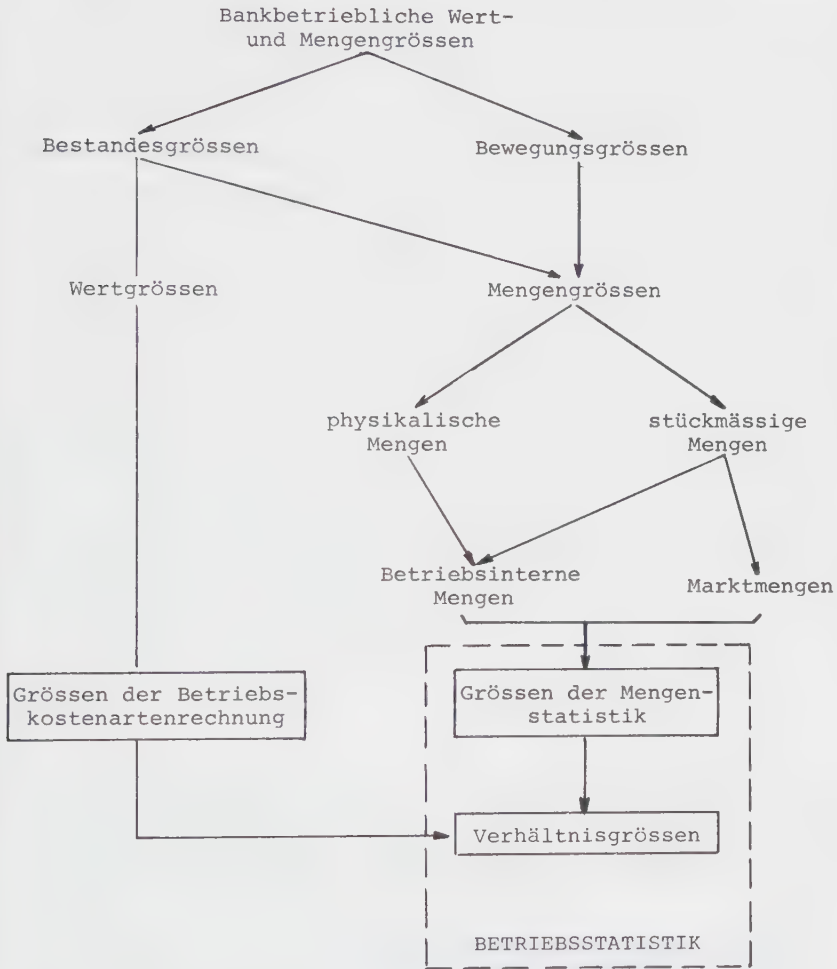


Abbildung 54

Abbildung 54 unterteilt die in Banken vorkommenden Grössen einerseits nach ihrer Erscheinungsform in Bestandes- und Bewegungsgrössen, andererseits auch nach der Einheit, in der solche Bewegungs- und Bestandesgrössen durch das Rechnungswesen erfasst werden. Ebenfalls klar ersichtlich und für die Verhältnisse einer Notenbank wesentlich ist die Tatsache, dass nicht nur die Anzahl Geschäftsbeziehungen und -vorfälle (Marktmengen), sondern auch innerbetriebliche Gegebenheiten als Mengen zu erfassen sind. (Diese umfassende Definition der Menge unterscheidet sich von Ansätzen, die gelegentlich bei Geschäftsbanken anzutreffen sind. Deren spezifische Konstellation lässt es zweckmässig erscheinen, den Mengenbereich ausschliesslich auf die Aussenkontakte zu beschränken. Der vom gewählten Kostenbegriff ausgehende Mengenbegriff erführe durch diese Variante eine grundlegende Einschränkung.)

Mengen sind somit Bestände, negative (= Kosten) und positive (= Leistungen) Veränderungen von Gütern und Leistungen, die zweckmässig in physikalischen oder stückmässigen Einheiten erfasst werden, und deren Erhebung und Verarbeitung der Beurteilung der Vorgänge im technisch-organisatorischen Bereich dienen.

7.1.1.4. Die Mengenstatistik

Die Mengenstatistik ist als Instrument zur Erfassung von Mengen Teil der Betriebsstatistik, die wiederum - nach herkömmlicher Auffassung - im Rechnungswesen integriert ist ¹⁾. Dieser ist er-

1) Vgl. Kilgus, Ernst: Das Rechnungswesen im Dienste der Unternehmensführung, S. 6.

Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 1976, S. 951.

Anderer Auffassung sind Hunziker/Scheerer, die das Gebiet der betriebswirtschaftlichen Statistik verselbständigt sehen und in der Definition als Teilgebiet des betrieblichen Rechnungswesens eine der Statistik abträgliche, unzweckmässige Einnengung zu erkennen glauben. Die beiden Autoren sind überzeugt, dass insbesondere die jüngeren und jüngsten Entwicklungen auf (Fortsetzung S. 223)

stens die Aufgabe gestellt, das Zahlenmaterial anderer Bereiche mit statistischen Methoden aufzubereiten (Tabellen, Schaubilder), ohne zunächst zusätzliche Erkenntnisse zu vermitteln, und zweitens zu neuen Erkenntnissen über betriebliche Vorgänge und Erscheinungen zu führen und damit wie die übrigen Zweige des Rechnungswesens selbständig der Planung, Durchführung und Kontrolle des Betriebsprozesses zu dienen.¹⁾ Die Aufgaben der Mengestatistik sind, auf ihren Bereich bezogen, in gleicher Weise zu umreißen. Sie erfahren im nächsten Abschnitt eine durch Beachtung der Stufen der Kostenrechnung erwünschte Präzisierung.

7.1.2. Die Anforderungen eines Kostenrechnungssystems an die Mengenstatistik

Mengengrößen treten in allen Stufen der Kostenrechnung auf. Sie sind oft von derart zentraler Bedeutung, dass ohne ihre Erfassung einzelne Stufen nie befriedigend bearbeitet werden können. Wie diese Mengengrößen im Räderwerk der Kostenrechnung integriert werden und welche Bedeutung ihnen im einzelnen zukommt, zeigen die folgenden Ausführungen.

dem Gebiete der elektronischen Datenverarbeitung eine "Angleichung von Statistik und Rechnungswesen hinsichtlich Organisation und Technik ausserordentlich gefördert" haben. (Hunziker/Scheerer: Statistik, Instrument der Betriebsführung, S. 17.).

Wenn wir uns gleichwohl der gängigen Meinung, Betriebsstatistik sei ein Teilgebiet des (betrieblichen) Rechnungswesens, anschliessen, so deshalb, weil in ihrem Rahmen im Sinne eines Komplementes oft Daten erfasst, aufbereitet und ausgewertet werden, deren Erfassung, Aufbereitung und Auswertung in den anderen Bereichen des Rechnungswesens aus formalen, sachlichen oder zeitlichen Gründen unterbleiben musste, die aber dennoch als erfassenswert und entscheidungsrelevant angesehen werden. (Vgl. Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre, 4. Auflage, München 1975, S. 790.).

1) Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die allg. BWL, S. 952.

7.1.2.1. Die Anforderungen der Betriebskostenarten-Rechnungen

Die durch die erste Stufe des Kostenrechnungssystems gestellten Anforderungen sind gering.

Die Nationalbank unterscheidet im Rahmen der Finanzbuchhaltung zehn verschiedene Verrechnungskreise, nämlich jene der beiden Sitze - wobei Bern für die Konsolidierung verantwortlich ist - und der acht Zweiganstalten. Dieses System bildet wie erläutert, Ausgangspunkt für die Gestaltung der ersten Stufe, indem heute elf Betriebskostenarten-Rechnungen - eine Gesamtbetriebskostenartenrechnung für die SNB und zehn Betriebskostenarten-Rechnungen der Bankstellen existieren.¹⁾

Die nationalbankweite Verrechnung zwischen diesen Abrechnungskreisen betrifft insbesondere die Personalkosten. Der gelegentliche Austausch von Personal bedarf der mengenstatistischen Erfassung in den betroffenen Kostenstellen der tangierten Bankstellen und findet seinen Ausweis schliesslich im Saldo der beiden Kostenarten "Abgegebene" und "Empfangene Präsenzgehälter".

Die übrigen Verrechnungsprobleme zwischen den Bankstellen wie sie beispielsweise durch die Aufrechterhaltung des Notenumlaufs im Rahmen des Inlandkorrespondenten-Netzes anfallen, werden bereits in der Finanzbuchhaltung oder aber durch die Kostenstellenrechnung gelöst.

Bei der Bemessung der kalkulatorischen Raumkosten gelangen Opportunitätskosten zur Anwendung. Die angesetzten Mietwerte für die belegten Räumlichkeiten setzen voraus, dass ein Rauminventar vorhanden ist, das Auskunft über die beanspruchten Flächenverhältnisse gibt.

1) Die Betriebskostenarten-Rechnungen der Bankstellen weisen nur die direkten Stellenkosten ihres jeweiligen Rechnungskreises aber keine durch die zentralen Dienste des Hilfs- und Vorkostenstellenbereichs verursachten und umgelegten Kosten aus. Sie sind in diesem Sinne nicht als Gesamtbetriebsrechnungen zu bezeichnen.

Schliesslich leistet eine Mengenstatistik, die den Notenumlauf stückweise erfasst, äusserst wertvolle Dienste bei der kalkulatorischen Abschreibung der Notenbestände.

7.1.2.2. Die Anforderungen der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit

Die Aufgaben, die der Mengenstatistik durch diese Stufe gestellt werden, ergeben sich weitgehend aus den Zielen, die der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit gesetzt werden:

- "- Die Mengenstatistik soll eine genaue Kostenzurechnung auf die Kostenstellen gewährleisten." ¹⁾
- Sie liefert die Mengendaten, welche für die Produktivitätsüberwachung erforderlich sind.
- Sie stellt jene Daten bereit, "welche für die Weiterverrechnung der Betriebskosten von den Verantwortlichkeitskostenstellen auf die Funktionskostenstellen erforderlich sind" ¹⁾.

7.1.2.2.1. Die Mengenstatistik als Basis für eine genaue Kostenzurechnung an den Kostenstellen

Die Kostenbelastung der einzelnen Kostenstellen hat weitgehend nach dem Verursachungsprinzip zu erfolgen. Kostenrechnungssysteme sind Modelle oder Abbildungen der Wirklichkeit, die dem Wirtschaftlichkeitsprinzip verpflichtet sind und der Kostenzurechnung nach Verursachungskriterien nur soweit Rechnung tragen, als dies den Rechnungszwecken entspricht.

Der Mengenstatistik obliegt die Aufgabe, dort genaue statistische Unterlagen bereitzustellen, wo dies für eine genaue Verrechnung der Kosten erforderlich ist und dort die Schlüsselgrössen bereitzustellen, wo eine direkte Kostenzurechnung aus wirtschaftlichen

1) Amberg, Urs; Leimgruber, Jürg: Probleme der Kostenrechnung in der Zürcher Kantonalbank, Zürich 1976, S. 210 f.

oder technischen Gründen nicht zu vertreten ist.

7.1.2.2.2. Die Mengenstatistik als Basis für die Produktivitätsanalyse im Rahmen der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit

Als Kernstück der technisch-organisatorischen Betriebsüberwachung ist die Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit auf die Bereitstellung von Betriebsmengen angewiesen, die in Konfrontation mit den Stellenkosten Produktivitätsuntersuchungen ermöglichen.

Neben der Erfassung von Zeitmengen, wie es die pro Kostenstelle erhobenen Präsenz- und Absenzstunden oder -tage darstellen, geht es darum, die verschiedenen Leistungsmengen (Teile einer Marktleistung), die in den Kostenstellen erbracht werden, zu erheben.

Die Leistungen der Kostenstellen lassen sich jedoch erst dann beurteilen, wenn es gelingt, die sich in Stückmengen manifestierenden Bewegungsgrößen zu gewichten. Bei Produktivitätsanalysen eignet sich in der Regel die Manipulationszeit pro Stück am besten. "Je nachdem, welcher Produktionsfaktor ausschlaggebend ist, wird die menschliche oder die maschinelle Manipulationszeit als Grundlage gewählt. Sinnvoll ist der Vorschlag des Deutschen Bundesverbandes¹⁾, der anregt, für jede Kostenstelle die wichtigste Leistungsart zur Bezugsbasis zu machen und die übrigen Leistungsarten dazu ins Verhältnis zu setzen. Diese Bezugsbasis wird als Leistungseinheit bezeichnet und mit der Äquivalenzziffer 1,0 bewertet."²⁾

Die Festlegung der Äquivalenzziffern wird damit zu einem Kernproblem, mit dem jede Produktivitätsmessung steht oder fällt.

1) Vgl. Bundesverband des privaten Bankgewerbes (E.V.) (Hrsg.): Grundsätze und Vordruckmuster für die Kostenrechnung privater Banken (Loseblättersammlung), CI, S. 17.

2) Amberg, Urs; Leimgruber, Jürg: Probleme der Kostenrechnung in der Zürcher Kantonalbank, S. 214.

Die Behandlung der verschiedenen Ansätze zur Fixierung solcher Ziffern erfolgt unter 7.3.2.

7.1.2.2.3. Die Mengenstatistik als Basis für die Kostenzurechnung auf die Funktionskostenstellen

Erfüllen die Verantwortlichkeitskostenstellen das Kriterium der Leistungshomogenität, so ist der gleiche Bereich auch Funktionskostenstelle. Eine zusätzliche Verrechnung erweist sich als überflüssig.

"Die Kosten der Verantwortlichkeitskostenstellen, in welchen Leistungen erbracht werden, die auf zwei oder mehrere Funktionskostenstellen aufgeteilt werden müssen, sind entsprechend dem Verursachungsprinzip den Funktionskostenstellen zuzurechnen. Diese Zurechnung setzt erstens voraus, dass die Leistungen pro Leistungsart in diesen Kostenstellen gezählt und entsprechend mit den notwendigen Merkmalen für die Funktionskostenstellen-Zurechnung versehen werden. Zweitens bedingt die Zurechnung nach dem Verursachungsprinzip, dass eine Berechnung der gesamten Betriebskosten pro Leistungsarteneinheit möglich ist. Dazu ist aber eine Vergleichbarkeit der Leistungsarten untereinander erforderlich, die mittels Äquivalenzziffern herbeigeführt werden muss. Im Gegensatz zu der Äquivalenzzifferzuteilung bei der Leistungskontrolle, welcher der mengenmässige Leistungseinsatz (Anzahl Arbeitsminuten) zugrunde gelegt wurde, muss die Äquivalenzzifferzuteilung hier aufgrund des bewerteten Faktorverzehrs pro Leistungsart erfolgen." ¹⁾

"Das Ausfindigmachen eines geeigneten Massstabes zur Bewertung der Leistungseinheit stösst indes auf einige Schwierigkeiten. Hasenack hat vorgeschlagen, die für die jeweilige Stückleistung aufgewandte Arbeitszeit als Grundlage für die Gewinnung der Ä-

1) Amberg, Urs; Leimgruber, Jürg: Probleme der Kostenrechnung in der Zürcher Kantonalbank, S. 219.

Äquivalenzziffern zu benutzen. Plum und Fortmann gehen einen Schritt weiter, indem sie anstelle effektiver Arbeitszeiten Standardmanipulationszeiten zugrunde legen. Die Verwendung von Bearbeitungszeiten bedeutet eine Vereinfachung, da diese Zeiten von verschiedenen qualifizierten und bezahlten Arbeitskräften in veränderlicher Zusammensetzung zur Erstellung einzelner Stückleistungen aufgewandt worden sein können. Ausserdem bleiben hierbei z.B. unterschiedlicher Maschineneinsatz, Materialverbrauch und dergleichen unberücksichtigt. Im Interesse einer möglichst unkomplizierten Kalkulation müssen jedoch kleinere Ungenauigkeiten in Kauf genommen werden. So gesehen, stellt die für die Erstellung der einzelnen Stückleistung aufgewandte Arbeitszeit durchaus einen brauchbaren Massstab zur Gewinnung der Äquivalenzziffern dar." ¹⁾

Abbildung 55 veranschaulicht den besprochenen Verrechnungsprozess: Die Leistungsarten sind pro Verantwortlichkeitskostenstelle (VK) erhoben und mit Fuss- und Kopfindices versehen. Der Kopfindex weist auf die Funktionskostenstelle hin, während die erste Zahl des Fussindex, die Verantwortlichkeitskostenstelle bezeichnet, in der die Leistung erstellt worden ist, und die zweite die Leistungen pro Kostenstelle identifiziert. Die Kosten pro Leistung entsprechen den pro Leistungsart und Kostenstelle benötigten Manipulationszeiten. L_{11}^1 beanspruchte eine Bearbeitungszeit, die 4 Einheiten, L_{12}^1 eine solche, die nur 3 Einheiten kostete. Nicht die gleichen Kosten pro Zeiteinheit sind in der VK_2 angefallen, so dass nur ein Vergleich der Manipulationszeiten der ersten beiden Leistungen der Funktionskostenstelle 1 (FK_1) aus diesen Zahlen möglich ist.

1) Hagenmüller, Karl: Der Bankbetrieb, Band III, Rechnungswesen - Bankpolitik, 3. Auflage, Wiesbaden 1970, S. 228.

Schema der Leistungstransaktion von den Verantwortlichkeits- auf Funktionskostenstellen

Verantwortlichkeitskostenst.	Leistungsarten der VK	Transaktion auf FK	Funktionskostenstelle	Leistungsarten der FK	Anzahl Leistungen	Kosten pro Leistung	Kosten pro Leistungsart	Kosten pro Funktionskostenstelle
VK ₁	L ₁₁ ¹	→	FK ₁	L ₁₁ ¹	4	4	16	48
	L ₁₂ ¹	→		L ₁₂ ¹	7	3	21	
	L ₁₃ ²	→		L ₂₃ ¹	12	1	12	
		→						
VK ₂	L ₂₁ ²	→	FK ₂	L ₂₁ ²	3	9	27	55
	L ₂₂ ²	→		L ₂₂ ²	6	2	12	
	L ₂₃ ¹	→		L ₁₃ ²	2	8	16	
	L ₂₄ ³	→						
VK ₃	L ₃₁ ³	→	FK ₃	L ₃₁ ³	10	2	20	37
	L ₃₂ ³	→		L ₃₂ ³	1	12	12	
		→		L ₂₄ ³	5	1	5	

Abbildung 55

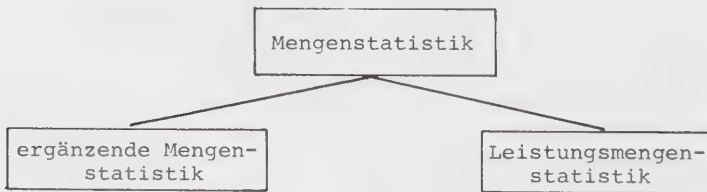
Quelle: Amberg, Urs; Leimgruber Jürg: Probleme der Kostenrechnung in der Zürcher Kantonalbank, S. 276.

7.2. Das Mengenstatistik-Konzept der SNB

7.2.1. Konzeptionelle Grundlagen des Systems

Das darzustellende Konzept konzentriert sich, wie der Mengenbegriff verrät, auf den technisch-organisatorischen Bereich der Nationalbank und zwar dergestalt, dass der betrieblichen Teilleistung und ihrer Erstellung zunächst die volle Aufmerksamkeit geschenkt wird. Der Frage nach den Aussenbeziehungen der Notenbank, welche diese Teilleistungen begründen, wird deshalb tiefere Priorität eingeräumt, weil es sich nicht darum handeln kann, im Rahmen dieses Kostenrechnungs-Systems die einzelnen Kundenbeziehungen kostenrechnerisch durchleuchten zu wollen.

Schliesslich sei auf eine zweite Einschränkung hingewiesen: Die folgende Uebersicht veranschaulicht, dass mit diesem Konzept zur Erfassung von Leistungsmengen eben ausschliesslich Leistungen und Leistungsergebnisse erhoben werden sollen.



im Dienste der verschiedenen Stufen des Systems

weitgehend selbständig

Beispiele:

- Präsenzzeiten
- Absenzzeiten
- Anzahl Personen
- Anzahl m2

Beispiele:

- Anzahl Girobuchungen
- Anzahl Buchungen auf Lombardkonti
- Anz. bearb. Checks

Die Statistik der Leistungsmengen kann als ein in sich geschlossenes System im Supersystem der Kostenrechnung dargestellt werden, während die unter dem Begriff "ergänzende Mengentatistik" zusammengefassten Grössen in die einzelnen Stufen der Kostenrechnung integriert sind.

Die Mengen dieses Konzeptes repräsentieren Tätigkeiten, die zu einzelnen Teilleistungsergebnissen zusammengefasst wurden. Sie haben als Bewegungs- oder Bestandesgrössen zunächst nur zwei weitere Merkmale, nämlich einerseits den Ort ihrer Entstehung, die Verantwortungskostenstelle, und andererseits ihre Arteigenschaft, die sich auch in unterschiedlichen Manipulationszeiten niederzuschlagen pflegt. (Die erfassten Bestandesmengen sind den Bewegungsgrössen in dem Sinne gleichgestellt, als Bestände oft Verursacher verschiedener, pro Mengenart typischer Teilleistungen darstellen, die in den Bewegungsgrössen nicht erfasst werden, denen aber ebenfalls Manipulationszeiten zuzuordnen sind.).

Mengen werden durch mindestens ein, je nach Bedarf des Systems aber durch eine beliebige Zahl von Merkmalen definiert. Diese lassen sich nach zeitlichen, sachlichen oder räumlichen Gesichtspunkten zusammenfassen. "Räumliche Merkmale bezeichnen den Beobachtungsort oder Erhebungsraum. Zeitliche Merkmale kennzeichnen den Zeitpunkt eines beobachteten Ereignisses oder das Zeitintervall, indem statistische Einheiten gezählt wurden. Sachliche Merkmale beschreiben statistische Einheiten unabhängig von deren Vorkommen in Zeit und Raum. Sie sind entweder quantitativer oder qualitativer Art."¹⁾

Je mehr Merkmale eine Menge repräsentiert, umso grösser ist a priori ihr Informationsgehalt. Weil aber alle Merkmale wiederum untereinander kombinierbar sind, kann problemlos eine absolut un-

1) Hampe, Asta : Statistik für Betriebswirte I, Sammlung Poeschel, P 41, Stuttgart 1966, S. 7.

Überblickbare Anzahl Kombinationen entstehen, deren Grenzerträge negativ werden. Man behilft sich deshalb mit Zusammenfassungen von Merkmalen zu Merkmalsgruppen, wie wir dies getan haben, als die einzelnen Mengen bspw. nicht pro Kostenstelle sondern pro Abteilung abgegrenzt wurden.

Eine Merkmalsgruppe fasst Merkmale zusammen, die sich gegenseitig ausschliessen und entweder funktional gleichbedeutend oder sonst sinngemäss als zusammengehörend empfunden werden. Mit der Bildung solcher Merkmalsgruppen (die einzelnen Merkmale einer Gruppe lassen sich nicht kombinieren) reduziert sich die Anzahl möglicher Kombinationen bereits wesentlich.

Das vorliegende Mengengerüst bedient sich aus Kapazitätsgründen zunächst nur der besprochenen Merkmalsgruppen. Erst im Zuge eines Uebergangs von der manuellen auf eine mindestens teilweise EDV-mässige Erfassung kann der Aufbau zusätzlicher Merkmalsgruppen ein sinnvolles Ziel sein.

7.2.2. Zeitlicher und sachlicher Umfang der Erhebungen

Das Konzept sieht die Vollerhebung bei dezentraler Erfassung durch die einzelnen tangierten Abteilungen vor, wird jedoch in keiner Weise beeinträchtigt, wenn zu teilweiser Stichprobenerhebung übergegangen werden sollte.

Im Sechsmonats-Rhythmus haben die in der nachfolgenden Uebersicht markierten Abteilungen ihre Formulare ¹⁾ der zentralen Bearbeitungsstelle einzureichen.

Bezüglich der detaillierten Organisation der Erfassungsprozesse sind von zentraler Seite lediglich Empfehlungen abgegeben worden,

1) Vgl. S. 236 ff.

Vorkostenstellen der beiden Sitze Zürich und Bern		Hauptkostenstellen der beiden Sitze Zürich und Bern			Kostenstellen der Zweiganstalten	
		Sitze	Zürich		Bern	
Führungs- bereich	Verwalt.-Organe 4100		Direkt.-Dep.I 1010	Direkt.-Dep II 3010	Direkt.-Dep.III 2010	Direktion 8.10
	Direktorium 4210		Forsch.+ VW.A. 1100	Korrespondenz 3100	Hauptkasse 2100	Buchhaltung 8.20
	General-Verz. 4-20		Statist. Abt. 1200	Giro/BK 3200	Hauptbuchhalt. 2200	Kasse 8.30
	Materialverw. 5-100		Rev.+ Org.Abt 1300	Buchhaltung 3300	Kasse 2300	Portefeuille 8.40
	Hausverwaltung 5-200	Haupt- kosten- stellen	Personalabt. 1400	Deviseoperat. 3400	Korr. + Portef. 2400	Wertschriften 8.50
übrige Vorkosten- stellen Sitz Zürich	Spekulation 5300		Liegensch.Abt 1500	Portefeuille 3500	Wertschriften 2500	Sped./MV/HV 8.60
	Personalrest. 5400		Rechtsabteil. 1600	Kasse 3600	eig.Ag. Biel 2600	eig. Ag. La Chaux-de-Fonds 8.11
	Telefon 5500		EDV-Abt. 1700	Wertschriften 3700		
übrige Vorkosten- stellen Sitz Bern	Hausverwaltung 5700					
	Personalrest. 5800			eig. Ag. Wi-thur 3800		

etwa in Richtung, dass Bewegungsgrößen jeweils am besten täglich erfasst werden sollten. Diese Variante ist solange aufrechtzuerhalten, bis ein alle Bereiche der Bankstatistik umfassendes Konzept koordinative Vorteile bringen kann.

Das Mengengerüst geht von den vier Bereichen

- Kasse
- Buchhaltung
- Portefeuille
- Wertschriften

aus, die in allen Zweiganstalten vertreten sind und bis vor kurzem noch eigentliche Abteilungen waren. Für den Funktionsbereich Korrespondenz erfolgen zudem zusätzliche Erhebungen auf der Stufe Zweiganstalt (Vgl. Abb. 56, Teil 2, A - F).

Dieser Raster dient ebenfalls der leistungsmässigen Erfassung der Abteilungen des zweiten und dritten Departementes, jeweils ergänzt durch die den spezifischen Tätigkeiten Rechnung tragenden zusätzlichen Formulare E, G, H und I.

Die Abteilungen des ersten Departementes sind in dieser Mengestatistik ausgeklammert. Der vorläufige Verzicht auf einen Einbezug und die entsprechenden Leistungsmessungen ist durch

- die vorwiegend dispositive und wissenschaftliche Tätigkeit des Personals,
- die Spezifik der Pflichtenhefte, die keine Vergleiche im Rahmen der SNB ermöglicht,
- die Tatsache, dass insbesondere die wissenschaftlichen Bereiche mit Mitteln wie Projektfortschrittskontrollen adäquater zu führen sind,

begründet.

Die genannten Argumente schliessen nicht aus, dass im Rahmen organisatorischer Untersuchungen der Mikrobereiche der Mengenstatistik verwandte Instrumente zum Einsatz gelangen.

Für die Vorkostenstellen des Führungsbereiches gilt dasselbe, während die übrigen Vorkostenstellen durchaus einfach zu erfassen sind. Die Verschiedenartigkeit der Verhältnisse in den einzelnen Bankstellen erschwert zumindest den Quervergleich. Es stellt sich die Frage, ob nicht bereits die erfassten Präsenzstunden eine relativ klare Uebersicht gewähren könnten.

Allen Mengen gemeinsam ist ihre Eigenschaft, primär Tätigkeiten zu repräsentieren, die als tägliche Routinearbeiten bezeichnet werden müssen. Dispositive Chefarbeiten oder kreative Aufgaben sind höchstens implizit durch die Gegebenheit erfasst, dass die einzelnen Abteilungsleiter nicht ausgeklammert und damit einer höheren Präsenzstundenzahl eine vergleichsweise reduzierte Leistungsmenge gegenübergestellt werden muss.

7.2.3. Die Mengen im einzelnen

Die folgenden Seiten vermitteln einen Einblick in die Leistungsvielfalt, die eine Mengenstatistik in allen Einzelheiten zu erfassen hat, wenn sie dem Anspruch genügen will, repräsentativ zu sein:

- A erfasst die Mengen der Buchhaltung,
- B erfasst die Mengen der Kasse,
- C jene des Portefeuilles,
- D jene der Wertschriftenabteilung,
- E ist ein Spezialblatt für die Wertschriften in Bern,
- F erfasst die Mengen der Korrespondenz,
- G jene des Bankenclearings in Zürich,
- H die Mengen der Devisenabteilung und
- I jene der Hauptkasse.

	Text (1)	KS-Nr. (2)	Anzahl (3)	Anzahl Buchungen manuell (4) ab Datenträger (5)	Bemerkungen (6)
1	Giro/BC				
2	Giro-, BC-Konti				
3	Ausland-Girokonti (ZH)				
4	Konti Bund (BE)				
5	Sammelbordereaux				
6	Lombardkonti				
7	Verzinsliche Depotkonti				
8	Uebrige Konti				
9	Sammelbordereaux (ohne Giro)				-
10	Nostrokonti				236
11	Inlandkorrespondenten				-
12	Auslandkorrespondenten				
13	Banken-Clearing gemäss separater Erhebung (Zürich)				
14	Klassierte Buchungs- u. Kassabelege				
15	Klassierte Aufwandbelege				
16	EDV-Stunden für Wertschriften				
17	andere Bankstellen				
18	Stat. Abteilung				
19	Hauptbuchkonti (nur Bern)				

Text (1)		KS-Nr. (2)	Anzahl Posten (3)	N o t e n Stückzahl in Mio Fr. (4) (5)		M ü n z e n Anz. Rollen* Anz. Kartons* (6) (7)		in 1000 Fr. (8)
1	Eingang							
2	Schalter							
3	Sendungen von der Hauptkasse							
4	Ausgang							
5	Schalter							
6	Sendungen an die Hauptkasse							
7	Auswechslungen							
8	Eingang Ausgang							
9	Sortierungen							- 237 -
10	Total "gute" Noten							
11	Total "defekte" Noten unsortierte Noten an die Hauptkasse							
12								
13								
14								

* = alternativ

C

Periode:

SNB-MENGENSTATISTIK

Bankstelle:/Portefeuille

	Text (1)	KS-Nr. (2)	Anzahl (3)	Anzahl Bordereaux/Abrechnungen (4)	Bemerkungen (5)
1	Portefeuille				
2	SNB				
3	Travellers Checks				
4	Dokumentar-Inkassi			_____	
5	Wechseldiskontierungen				
6	Prolongationen Pflichtlagerw.			_____	
7					
8	nur Bern			_____	
9	nur Zürich			_____	238
10	Dokumentar-Akkreditive				
11	Bankers' Acceptances direkt				
12	Dealer				
13	Certificates of deposit			_____	
14	Deposit			_____	
15	Treasury Bills				
16	Dealer				
17	Stunden für Schatzanweisungen			_____	
18	Stunden für Ueberwachung der Pflichtlager			_____	
	Lagerhalter			_____	

....., den

Abbildung 56 (Teil 2, Forts.)

.....
Unterschrift des Abteilungsleiters

Text (1)		KS-Nr. (2)	Anzahl Posten/Kunden (3)	Anzahl Titel/Coupons (4)	Anzahl Gattungen (5)	Nominal Mio Fr. (6)	Bemerkungen (7)
1	Depots		K			nur Obl.	
2	freie Lombarddepots		K	T			
3	Kautionsdepots		K				
4	Depot-Mutationen		P	T			
5	Abrechnungen		P				
6	An- und Verkauf Emissionen/Kapitaler- höhungen/Konversionen		P				
7	Diskontierungen		P				- 239 -
8	Coupons und fällige Titel		P				
9	Rimessen		P				
10	Weitervergütungen		P				
11	Belastungen		P				
12	(nur Bern) SEGA-Zertifikate		P				
13	Sendungen		Pli	T			
14	Coupons		Pli	C			
15	SEGA Titel + Coupons						
16	(Bern, Genf, Lausanne) Mutationen		P	T			
17							
18							

....., den

Abbildung 56 (Teil 2, Forts.)

.....
Unterschrift des Abteilungsleiters

Bankstelle: Bern/Wertschriften 2

SNB-MENGENSTATISTIK

Periode:

	Text (1)	KS-Nr. (2)	Anzahl Posten/Kunden (3)	Anzahl Titel/Coupons (4)	Anzahl Gattungen (5)	Nominal Mio Fr. (6)	Bemerkungen (7)
19	Schuldbuch (eidg./kant.)						
20	Bestand	K					
21	Mutationen	P					
	Gutschriften	K					
22							
23							
24							

Kontrollcode:

F

SNB-MENGENSTATISTIK

Periode:

Bankstelle:/Korrespondenz

	Text (1)	KS-Nr. (2)	Anzahl manuell (3)	Anzahl ab Datenträger (4)	Bemerkungen (5)
1	Korrespondenz Zahlungsaufträge Inland				
2					
3	Ausland				
4	ausgest. Checks Inland				
5					
6	Ausland				
7	Bundesakkreditive				
8	Auslandakkreditive				- 241 -
9	Briefe mit Formular				
10					
11	ohne Formular				
12					
13	Telexe				
14					
15	nur Zürich ergänzende Aufstellung auf separatem Blatt				

....., den

Abbildung 56 (Teil 2, Forts.)

.....
Unterschrift des Abteilungsleiters

Text (1)	KS-Nr. (2)	Anzahl (3)	Bemerkungen (4)
1 Clearing-Fichen (manuell verarbeitet)			
2 Optisch lesbare Belege (Giroträger/Direktbord.)			
3 BLG (Bargeldlose Gehaltszahlungen)			
4 DTA (Datenträger-Austausch)			
5 LSV (Lastschrift-Verfahren)			
6 PC (Postchecks)			
7			
8			

Text (1)	KS-Nr. (2)	Anzahl (3)	Bemerkungen (4)
1 Devisengeschäfte			
2 Fremdwährungsüberträge			
3 Devisentermingeschäfte Fälligkeiten			
4 Neugeschäfte			
5 Stunden für Wochen- u. Monatsstatistiken			
6 Devisenmarkt-Ueberwachung (nicht zu erfassen)			
7			
8			

Text (1)		KS-Nr. (2)	Anzahl (3)	Bemerkungen (4)
1	Transporte			
2	Fahrten			
	km			
3	Noten			
4	kontrollierte Noten "neu"			
5	kontrollierte Noten "alt"			
6	verpackte Noten			
	verpackte Notenpaletten			
7	Gold			
8	gewogene Barren			
9	Eingänge in Barren			
	Ausgänge in Barren			
10	Maschinen			
11	Reparaturen und Service			
	km			
12	Druckerei			
13	gedruckte Einzelformulare			
14	gedruckte Garnituren			
15	Einzelformular-Auflagentotal			
	Garnituren-Auflagentotal			
16	Gold			
17	Umlagerungen			
18				

7.3. Die Erfassung von Zeitmengen zur Bestimmung von Aequivalenzziffern

7.3.1. Das Ziel der Erfassung von Zeitmengen

Das dargestellte Mengenstatistik-Konzept bietet in dieser Form lediglich die Möglichkeit, im Zeitvergleich die Entwicklung einzelner Mengenzahlen zu verfolgen, ohne dass Rückschlüsse auf die gewichtete relative Entwicklung im Rahmen des technisch-organisatorischen Bereiches möglich sind. Die Ziele der Kostenrechnung bestehen jedoch darin, durch den Quervergleich mindestens gleiche Funktionsbereiche der verschiedenen Bankstellen miteinander zu konfrontieren. Solche Gegenüberstellungen setzen die Ermittlung von Produktivitätskennzahlen voraus und erfordern deshalb ein Bewerten der einzelnen Mengen nach einheitlichen Gesichtspunkten und in einheitlicher Dimension. Wie wir bereits gesehen haben, dient in den meisten Fällen die Bearbeitungszeit pro Mengeneinheit als Grundlage. Die bewertenden Instanzen gehen von einer Leistungseinheit aus und ordnen dieser die Aequivalenzziffer 1 zu. Alle weiteren Mengen haben sie dann in Relation zur Bearbeitungszeit dieser "Grundmenge" zu gewichten.

Die Aequivalenzziffer ist ein Durchschnittszeitwert, der für die Bearbeitung der entsprechenden Mengeneinheit benötigt wird oder benötigt werden sollte. Seine Bestimmung ist nur dann sinnvoll, wenn sie mit grösstmöglicher Sorgfalt durchgeführt wird. Es bestehen heute sehr erprobte Verfahren, welche die Ermittlung solcher Zeitwerte auch im Bankbetrieb ermöglichen.

7.3.2. Die verschiedenen Zeitstudien-Verfahren

Die folgenden Zeitstudien-Verfahren werden überblicksmässig dargestellt und miteinander bezüglich ihrer Eignung für den Bankbetrieb und insbesondere für die SNB kurz verglichen. Es handelt sich dabei um:

- das REFA-Verfahren
- das Multimoment-Verfahren
- das MCD- oder das MTM-Verfahren
- das Selbstaufschreibe-Verfahren.

Alle Verfahren gehen davon aus, dass jede Aktivität grundsätzlich zeitgebunden ist und entsprechend auch gemessen werden kann.

Entscheidend ist also nicht die Frage, ob Zeitmessungen in Banken überhaupt möglich, sondern ob sie sinnvoll und wirtschaftlich durchzuführen seien. Die Antwort liegt weitgehend in der situativen Wahl des Verfahrens: Geeignet für die Zeiterfassung mit diesen Methoden sind besonders kurze, gut abgrenzbare, stereotype Arbeitsabläufe, die in grosser Zahl ausgeführt werden.

Der Nutzen, den solche Verfahren im Hinblick auf eine rationellere Gestaltung der Betriebsabläufe zu stiften vermögen, ist unbestritten. Wenn man sich in Bankkreisen, aber auch in Büro- oder Verwaltungsbetrieben bisher grösste Zurückhaltung in der Anwendung dieser Verfahren auferlegte, so deshalb, weil man oft von der falschen Auffassung ausging, dass die Angestelltentätigkeit zu einem überwiegenden Teil geistig-schöpferischer Natur sei. Dieser Ansicht ist entgegenzuhalten, dass insbesondere in Banken der "Anteil der mechanisch zu verrichtenden Rechen-, Schreib- und Sortierarbeiten an den gesamten Angestelltentätigkeiten sehr hoch" ist, "wenn auch nicht übersehen werden darf, dass diese Arbeiten ein hohes Mass an Konzentration und in manchen Fällen ein spezialisiertes Gedächtnis erfordern" ¹⁾. "So wurde z.B. in einer deutschen Grosssparkasse durch empirische Erhebungen errechnet, dass im Kreditgeschäft nur 35 % der Arbeiten "schöpferische Tätigkeiten" sind, d.h. Tätigkeiten, die aus Nachdenken, Verhandeln und Entscheiden bestehen." ¹⁾ Andere Untersuchungen ergaben,

1) Emmerich, Gerhard: Methoden der Zeitmessung von bankbetrieblichen Tätigkeiten, in: Bank-Betrieb, Nr. 9, 1969, S. 310.

"dass ca. 60 bis 80 % der anfallenden Tätigkeiten aus Routinearbeiten bestehen und durchaus messbar sind" ¹⁾.

Rosenkranz spricht von ca. 90 % ausführender und 10 % leitender, planender und gestaltender Arbeit" ²⁾. Die Standardberechnungen der Deutschen Bundesbank gehen gar davon aus, dass mehr als 90 % aller Arbeiten bei den Zweiganstalten "genormte Einzelleistungen sind, die in grosser Zahl wiederkehren und mehr oder weniger routinemässig vollbracht werden" ³⁾.

Die vier Zeitstudien-Verfahren beruhen auf einer Unterteilung der Arbeitszeit in die effektive Bearbeitungszeit und die Verteilzeit. Als Bearbeitungszeit gilt jener Zeitraum, der benötigt wird, um einen beispielsweise durch die Mengenstatistik erfassten Arbeitsgang zu bewältigen. Dieser Zeitbedarf manifestiert sich in der Äquivalenzziffer, die den einzelnen Mengen zugeordnet wird. Wenn im folgenden die Rede von Verteilzeiten ist, so sind darunter die Verteilzeiten für Nebenarbeiten und Erholung gemeint. Im Begriff nicht subsummiert sind die Ausfallzeiten (= Absenzzeiten), die in der Kostenstellenrechnung der SNB gesondert erfasst werden.

Die Zuschlagswerte der Verteilzeiten in Abbildung 57 sind allgemeine Erfahrungswerte aus der BRD und haben keinen direkten Bezug zu Ergebnissen aus der Kostenrechnung der Nationalbank. Andere Studien weisen Verteilzeitzuschläge von 40 bis 90 % aus. ¹⁾

7.3.2.1. Das REFA-Verfahren

Das REFA-Zeitmessverfahren ist ein vom Verband für Arbeitsstudien - REFA - entwickeltes System zur Erfassung manueller Arbeiten im

1) Mayer, Norbert: Steigerung der Produktivität von Verwaltungsarbeiten, in: Bürotechnik, Nr. 6, 1977, S. 61.

2) Rosenkranz, Robert, Leiter des Instituts für büroorganisatorische Schulung und Beratung, RIBOS, Tegernsee, BRD: zitiert nach Mayer, Norbert: Steigerung der Produktivität von Verwaltungsarbeiten, S. 61.

3) Vgl. 4.3.3.: Standardberechnung für das Personal der Zweiganstalten

Industriebetrieb, das sich ebenfalls für das Bankgewerbe eignen könnte. Zeitaufnahmen mit diesem Verfahren setzen die Beschreibung des Arbeitssystems, im besonderen des Arbeitsverfahrens, der Arbeitsmethode und der Arbeitsbedingungen voraus. Zu erfassen sind die Bezugsmengen, alle Einflussgrössen, die Leistungsgrade und die Ist-Zeiten für die einzelnen Arbeitsabschnitte. Die Auswertung all dieser Daten erfolgt mit dem Ziel, Soll-Zeiten für die einzelnen Ablaufabschnitte zu fixieren. ¹⁾

Die Messung der Arbeitsabläufe des technisch-organisatorischen Bereichs - in der Regel handelt es sich um kurze, komplexe, mehrere Kostenstellen oder Abteilungen durchlaufende Einheiten (vgl. Abbildungen 58/1 + 2) - werden mit der Stoppuhr durch einen Zeitnehmer an den entsprechenden Arbeitsplätzen festgehalten. Weil er zusätzlich gezwungen ist, den Leistungsgrad der ausführenden Personen zu schätzen, unterteilt er einen vollen Arbeitsablauf am besten in einzelne Abschnitte, denn die aufeinanderfolgende Beobachtung mehrerer identischer Ablaufabschnitte erleichtert das Schätzen des Leistungsgrades wesentlich. ²⁾

Die Nachteile dieses Verfahrens liegen auf verschiedenen Ebenen: Das REFA-Verfahren ist äusserst kostspielig, weil bei der Aufnahme von Bearbeitungszeiten ein Zeitnehmer nur einen Arbeitsplatz zu beobachten vermag und eine grössere Anzahl Messungen des gleichen Arbeitsvorganges nötig ist, bevor ein Sollwert mit Sicherheit bestimmt werden kann. Das Verfahren erfordert den Einsatz erfahrener Spezialisten, die problemlos in der Lage sein müssen, Leistungsgradschätzungen vornehmen zu können. Schliesslich führt der notwendige Einsatz der Stoppuhr zu psychologischen Problemen verschiedenster Natur, die im Interesse eines gesunden Betriebsklimas nicht unterschätzt werden dürfen.

1) Vgl. REFA: Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 2, Hrsg.: Verband für Arbeitsstudien, München 1971, S. 81.

2) Vgl. Müller, Matthias: Arbeits- und Zeitstudien als Mittel der Rationalisierung und Kalkulation im Bankbetrieb, Bern 1976, S. 33.

Beispiel eines Ablaufdiagrammes

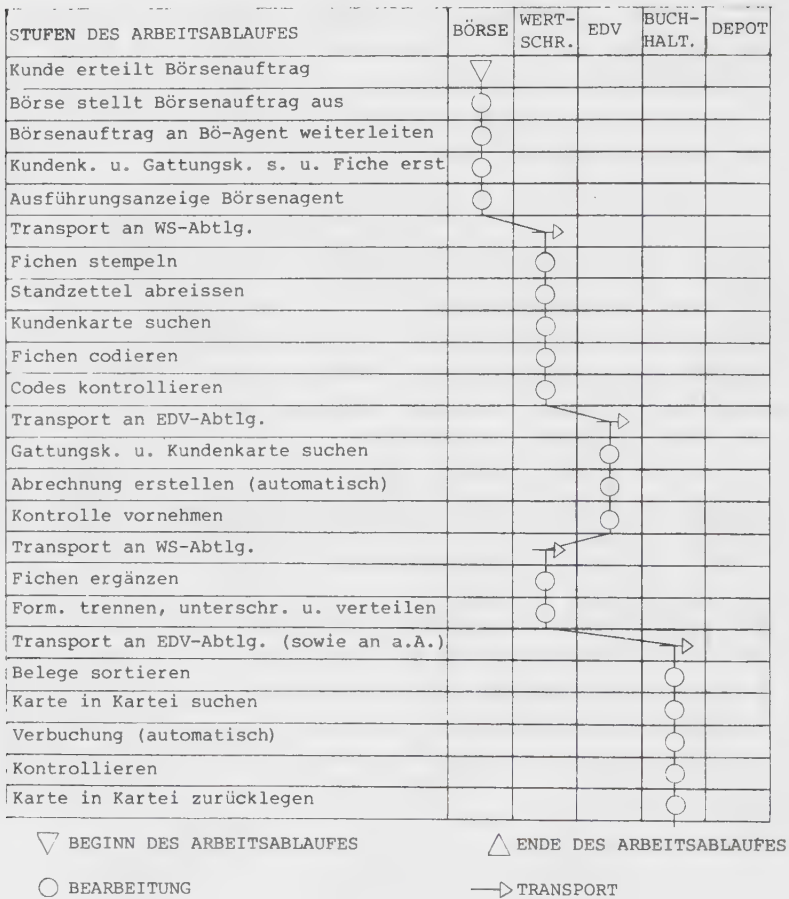
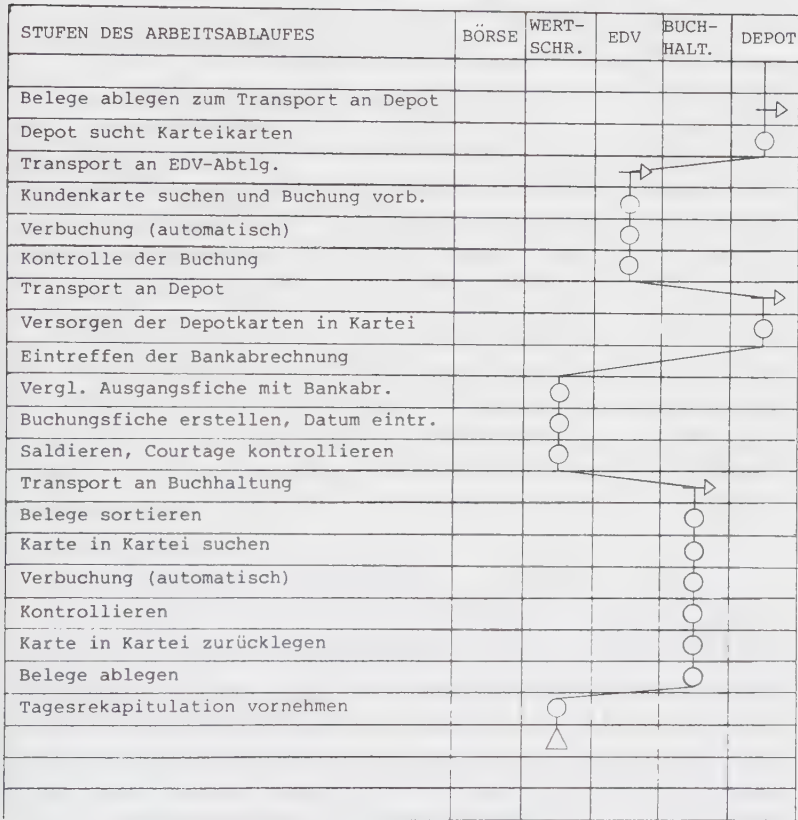


Abbildung 58/1

Quelle: Müller, Matthias: Arbeits- und Zeitstudien als Mittel zur Rationalisierung und Kalkulation im Bankbetrieb, S. 48 f.

Beispiel eines Ablaufdiagrammes (Fortsetzung)



∨ BEGINN DES ARBEITSABLAUFES

△ ENDE DES ARBEITSABLAUFES

○ BEARBEITUNG

→ TRANSPORT

Abbildung 58/2

7.3.2.2. Das Multimoment-Verfahren

Das Multimoment-Verfahren ist ein Stichprobeverfahren, das auf dem Gedanken der Gauss'schen Normalverteilung beruht. "Danach verteilen sich alle Vorgänge und Ereignisse, die einem einheitlichen Grundgesetz unterliegen, in exakt bestimmbarer Weise um den Mittelwert." ¹⁾

Die Messung der Zeiten wird durch das stichprobeartige Zählen der Häufigkeit des Auftretens der verschiedenen Zeitarten ersetzt. Zeitarten können die Bearbeitungszeiten der verschiedenen Tätigkeiten, die Verteilzeit oder Elemente der Verteilzeit sein. "Eine Multimoment-Aufnahme besteht aus einer grossen Anzahl von zufällig notierten Betrachtungen über einen regelmässig ablaufenden Vorgang, bei der durch eine rechnerisch-statistische Auswertung der Umfang dieses beobachteten Vorgangs mit entsprechenden Toleranzen ermittelt wird." ²⁾ "Der Grundgedanke des Multimoment-Verfahrens besteht also darin, die Häufigkeit des Auftretens bestimmter Zeitarten in einer Stichprobe zu ermitteln und durch Schliessen von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit die Stichprobenwerte innerhalb bestimmter Fehlergrenzen als repräsentativ für die Grundgesamtheit anzunehmen. Die Stichprobe besteht aus einer bestimmten Anzahl von Beobachtungsrundgängen durch das zu untersuchende Arbeitsfeld." ³⁾

Die Verwendung von MM-Verfahren ist an statistische und technische Bedingungen geknüpft:

- Genügend grosse Anzahl von Beobachtungsrundgängen
- "Die zu untersuchenden Vorgänge müssen unregelmässig und voneinander unabhängig sein." ⁴⁾

1) Giese, Robert W.: Multimomentaufnahmen im Sparkassenbetrieb, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 12/1966, S.175.

2) Haller-Wedel, E: Multimoment-Aufnahmen in Theorie und Praxis, München 1962, S. 16.

3)4) Emmerich, Gerhard: Methoden der Zeitmessung, S. 311 f.

- "Jeder Zeitpunkt der Grundgesamtheit muss die gleiche Chance haben, von einem Beobachtungsrundgang erfasst zu werden." ¹⁾
- In jeden Rundgang sind alle zu untersuchenden Tätigkeiten einzubeziehen. Die Zahl der zu betrachtenden Tätigkeiten darf nicht zu hoch sein.
- "Die zu untersuchenden Tätigkeiten müssen gegeneinander abgegrenzt sein" ¹⁾, so dass es dem Beobachtenden sofort möglich wird, die Tätigkeit zu erkennen.
- Im Untersuchungszeitraum haben normale Arbeitsverhältnisse mit durchschnittlichem Geschäftsanfall und voller Besetzung der Arbeitsstellen zu herrschen. ¹⁾

Ein von statistischen Vorkenntnissen unbelasteter Mensch wird zu den abstrakten Grundlagen dieses Verfahrens nur schwer Zugang finden. Insbesondere das Notieren von zufälligen Beobachtungen, das anstelle der gegenständlichen und in bestimmten Grenzen kontrollierbaren Zeitmessungen tritt ²⁾ und der nachmalige Schluss von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit sind keineswegs leicht durchschaubar.

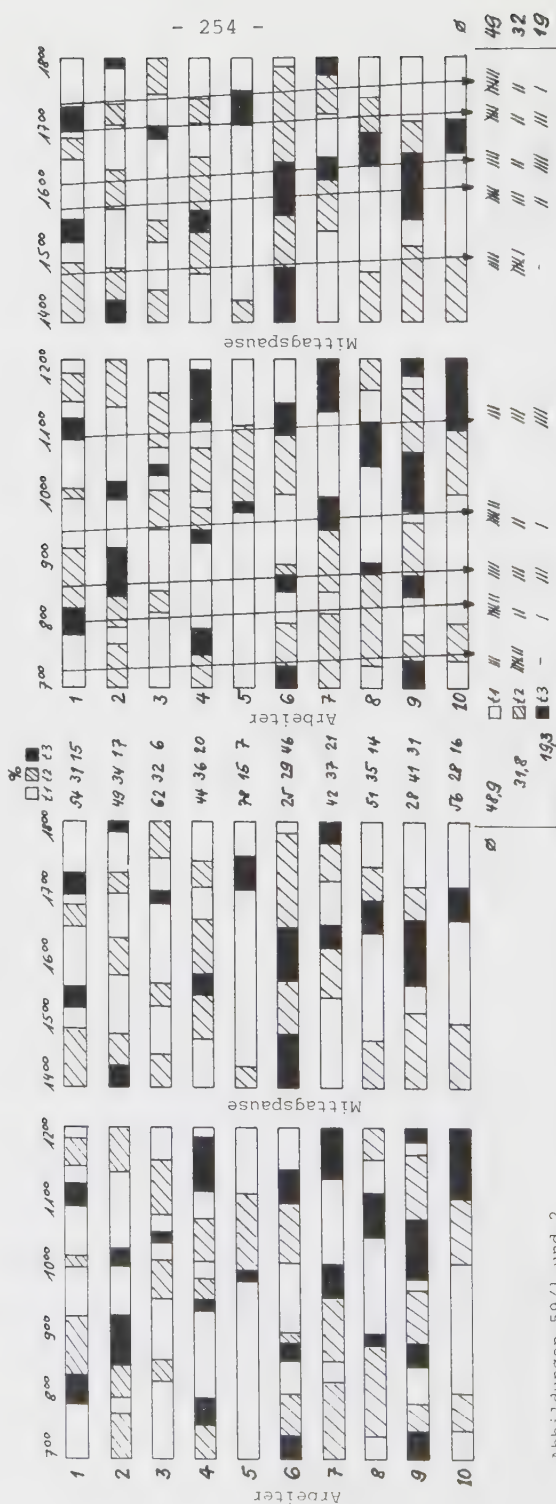
Die nachfolgenden Abbildungen 59/1 und 2 zeigen, wie das Verfahren angewendet wird und welchen Effekt es bei Beachtung der aufgeführten Bedingungen haben kann.

"Die erste Tabelle zeigt uns den graphischen Arbeitsablauf von zehn Arbeitern während eines neunstündigen Arbeitstages. Die Arbeiter führen eine gleichartige aber unabhängige Arbeit, innerhalb derer die Tätigkeiten t_1 , t_2 , t_3 auftreten, aus. Am rechten Rand der ersten Tabelle wurden die prozentualen Anteile eines jeden Arbeiters an den drei Zeitarten aufgetragen. Am

1) Emmerich, Gerhard: Methoden der Zeitmessung von bankbetrieblichen Tätigkeiten, S. 312.

2) Vgl. Haller-Wedel, E.: Multimomentaufnahmen in Theorie und Praxis, S. 51.

Multimomentaufnahmen im Tagesablauf



Quelle: R.N.: Das Multimoment-Verfahren, in: Zeitschrift "Zusammenarbeit", Hrsg. Schweizerischer Metall- und Uhrenarbeiter-Verband, Bern, Nr. 7/8, 1976, S. 112.

Rande sehen wir die Durchschnitte der ganzen Gruppe.

Die zweite Tabelle zeigt den gleichen Arbeitsablauf, nur wurden hier noch schräg nach unten verlaufende Linien angebracht. Diese Linien sollen den Zeitstudienmann darstellen, der durch die Abteilung geht und jedesmal, wenn er zu einem Arbeiter kommt, notiert, welche Tätigkeit gerade in dem Augenblick ausgeübt wird. Beim ersten Rundgang wird er gemäss unserem Beispiel notieren: Arbeiter 1 = t_1 , 2 = t_2 , 3 = t_1 , 4 = t_2 , 5 = t_1 , 6 = t_2 , 7 = t_2 , 8 = t_2 , 9 = t_2 , 10 = t_2 usw. Insgesamt wurden zehn Rundgänge ausgeführt, das heisst es wurden total 100 Beobachtungen, bezogen auf die einzelnen Tätigkeiten, aufgetragen. Rechts davon sehen wir wieder die prozentuale Verteilung. Wir sehen nun auch das scheinbar Verblüffende: aus 100 Beobachtungen haben wir eine annähernd gleiche Verteilung erhalten, wie uns eine Zeitaufnahme während 90 Stunden ergeben hatte. Dabei wurde der Zeitstudienmann bei dieser statistischen Aufnahme nur während 2,5 Stunden beansprucht." ¹⁾ Die ermittelten Prozentanteile pro Zeitart lassen sich leicht in Stunden umrechnen. Weil die Mengenstatistik gleichzeitig den Ausstoss dieser 90 Stunden erfasst hat, bestehen keine Schwierigkeiten bei der Berechnung der Bearbeitungszeit pro Mengeneinheit. Allerdings handelt es sich bei diesen Zahlen erst um Ist-Werte, die zusätzlich mit dem Leistungsgrad zu gewichten sind, damit von einem Soll-Wert gesprochen werden kann.

Die dadurch notwendig werdende Leistungsgrad-Schätzung kann unmöglich gleichzeitig in die Beobachtungs-Rundgänge eingebaut werden. Vorschläge ²⁾, nach ein paar Rundgängen jeweils eine Schätzungsrunde einzubauen, nehmen in Kauf, dass vom Grundprinzip des MM-Verfahrens, nämlich der Augenblicksnotierung abgewichen wird, und dass das relativ zeitintensive Vorgehen den grossen Vorteil eines kostengünstigen Verfahrens dadurch zunichte macht.

1) R.N.: Das Multimoment-Verfahren, S. 113.

2) Vgl. De Jong, J.R.: Multimomentaufnahmen, "Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst", Darmstadt, Jg. 3, 1964, S. 20.

Kreditinstitute, die das Multimoment-Verfahren zur Zeitmessung herangezogen haben, ignorieren deshalb die Leistungsgrad-Schätzung in der Ueberzeugung, dass diese Ungenauigkeit keine entscheidenden Verschiebungen mit sich bringt. ¹⁾

Die Vorteile dieses Verfahrens liegen insbesondere in seiner Wirtschaftlichkeit, der psychologisch bedeutsamen Tatsache, dass keine Stoppuhren zum Einsatz gelangen und schliesslich darin, dass sich dieses Verfahren für Banken deshalb eher eignet als das REFA-Verfahren, weil die meisten massenhaft anfallenden Tätigkeiten wegen ihrer kurzen Bearbeitungszeit leichter durch Striche in der Strichliste zu erfassen sind als durch Zeitmessungen.

Neben den Nachteil einer fehlenden Leistungsgrad-Schätzung kommt ein zweiter, der darin besteht, dass die Arbeitsabläufe keiner Analyse unterzogen werden.

7.3.2.3. Verfahren, die auf vorbestimmten Zeiten basieren

Die Verfahren dieser Art zerlegen alle manuellen Tätigkeiten, erfolgen sie nun an der Schreibmaschine, am Computer, einem Textautomaten oder am Fliessband, in stereotype Grundbewegungen. Diesen kleinsten Einheiten werden Zeitwerte zugeordnet, die eine durchschnittlich geeignete Person, welche den Arbeitsablauf beherrscht, im Normalfall erbringen kann. Die Zerlegung ganzer Arbeitsabläufe in die einzelnen Grundbewegungen setzt die Wahl kleinster Zeiteinheiten voraus.

Alle auf dem durch Maynard ²⁾, Stegemerten und Schwab in den USA 1948 publizierten Methods Time Measurement-Verfahren (MTM-Verfahren) basierenden Systeme wählen die Time Measurement Unit

1) Vgl. Emmerich, Gerhard: Methoden der Zeitmessung, S. 312 f.

2) Vgl. MTM Information, Nr. 3, Hrsg.: Schweizerische MTM-Vereinigung, Vevey, S. 1.

(TMU) als Einheit. Eine TMU entspricht dem zehntausendsten Teil einer Stunde:

1 TMU = 0,00001 Stunden
= 0,006 Minuten
= 0,36 Sekunden.

Im folgenden beschränken wir uns auf eine kurze Darstellung des Master Clerical Data-Verfahrens (MCD-Verfahren) und auf Hinweise auf das durch die schweizerische MTM-Vereinigung in fünfjähriger Entwicklungsarbeit aufgebaute MTM-Büro-Standard-daten-System.

Das MCD-Verfahren ist speziell für die Zeitermittlung im Verwaltungsbereich geschaffen worden. Birn ¹⁾, Crossan und Eastwood haben einen speziellen Katalog von auf diesem Gebiet typischen Grundbewegungen entwickelt und glauben, dass sie damit 95 % aller Bürotätigkeiten erfassen können. Abbildung 60 vermittelt einen Ueberblick über die verschiedenen Elementgruppen und -klassen, welche die Grundbewegungen zusammenfassen.

Die Uebersichten 61 und 62 zeigen die Elementklassen "Lesen" und "Aufnehmen und Zur-Seite-Legen". Sie verdeutlichen den hohen Detaillierungsgrad, der bei Analysen dieser Art erreicht werden muss. Was ebenso klar aus diesen Tabellen hervorgeht, ist die Tatsache, dass nur gut eingeführte und mit dem System bestens vertraute Personen überhaupt damit arbeiten sollten.

Die Arbeit des Organisators besteht nun darin, die Arbeitsabläufe in die im MCD-Verfahren erfassten Grundbewegungen zu unterteilen und diesen anschliessend die entsprechenden Zeiteinheiten zuzuordnen (vgl. Abbildungen 61 und 62).

1) Vgl. Birn, S.A., Crossan, R.M., Eastwood, R.W.: Wege zur Senkung der Verwaltungskosten, Deutsche Uebersetzung von H.-J. Zimmermann, Berlin 1964.

Uebersicht über die Elementgruppen und -klassen des MCD-Verfahrens

Gruppe	Abschnitts-code	Elementklasse
Körperbewegungen	K	Körper
Geistige Tätigkeiten	B	Blickfunktionen
	L	Lesen
	R	Rechnen
	S	Schreiben
Handhabungselemente	A	Aufnehmen und Zur-Seite-Legen
	E	Einfügen
	F	Finden und Suchen
	H	Handhaben (Verschiedenes)
	O	Oeffnen und Schliessen
	P	Vom Platz-Nehmen und Zurücklegen
Maschinenbedienung	Z	Zusammenfassen
	MA	Masch. - Aufnahmegeräte
	MB	- Buchungsmaschinen
	MF	- Frankiermaschinen
	MC	- Bürogeräte
	MR	- Rechenmaschinen
	MS	- Schreibmaschinen
	MV	- Vervielfältigungsmaschinen

Abbildung 60

Quelle: Vgl. Birn, Crossan, Eastwood: Wege zur Senkung der Verwaltungskosten, S. 85.

Die Zeiten der Elementklasse "Lesen" ¹⁾

Symbol	Tätigkeitsbeschreibung	Zeit TMU
Z	Zahlen oder Buchstaben (leise)	7
	(laut)	11
W	Worte -- durchschnittliche Prosa (leise)	5
	(laut)	11

Abbildung 61

Die Zeiten der Elementklasse "Aufnehmen und Zur-Seite-Legen" ²⁾

Symbol	Tätigkeitsbeschreibung Aufnehmen und Zur Seite Legen	Zeit TMU
BV	Bündel -- Zur Vorrichtung	54
BH	-- Zur Hand	49
BS	-- Zum Stoß	66
BT	-- Zum Tisch	49
GT	Großer Gegenstand -- Zum Tisch	59
MV	Mittlerer Gegenstand -- Zur Vorrichtung	41
MH	-- Zur Hand	36
MT	-- Zum Tisch	33
	Zuschlag für vermischte Gegenstände	8
PV	Papier -- Zur Vorrichtung	44
PH	-- Zur Hand	39
PS	-- Zum Stoß	53
PT	-- Zum Tisch	36
KV	Für jedes weitere -- Zur Vorrichtung	15
KH	-- Zur Hand	46
KT	-- Zum Tisch	41
	Zuschlag für vermischte Gegenstände	7
Aufnehmen		
B	Bündel oder Stapel von Blättern	29
G	Großer Gegenstand (zwei Hände erforderlich)	28
M	Mittlerer Gegenstand (leicht zu handhaben)	16
	Zuschlag für vermischte Gegenstände	8
P	Papier oder Blatt	19
	Für jedes weitere	15
K	Kleiner Gegenstand (schwierig zu handhaben)	21
	Zuschlag für vermischte Gegenstände	7
Zur-Seite-Legen		
V	Zur Vorrichtung, Kasten oder Halter	25
H	Zur anderen Hand	20
S	Zum Stapel (Bündel)	37
	(Einzelblatt)	34
T	Zum Tisch oder zur Arbeitsfläche (Bündel)	20
	(Blatt oder Gegenstand)	17
	(Großer Gegenstand)	31

Abbildung 62

Quelle: 1) Birn, Crossan, Eastwood: Wege zur Senkung der Verwaltungskosten, S. 101.

2) Birn, Crossan, Eastwood: Wege zur Senkung der Verwaltungskosten, S. 317.

Wie bei allen Verfahren, die auf vorbestimmten Zeiten basieren, besteht auch beim MCD-Verfahren keine Notwendigkeit, einen Leistungsgrad zu schätzen, weil die Normzeiten bereits vorgegeben sind. Offen bleibt indes, ob die Normen, welche in den Vereinigten Staaten entwickelt worden sind, in ihrer Gesamtheit etwa jenen entsprechen, die beispielsweise in der Schweiz angewendet werden sollten. Das Verfahren ist von keinerlei Zeitmessungen am Arbeitsplatz abhängig. Es hat jedoch den Nachteil, dass es auf örtliche Verhältnisse zugeschnitten ist und gewisse manuelle Tätigkeiten an Maschinen, welche in den USA nicht verwendet werden, nicht katalogisiert. ¹⁾

Das MTM-Büro-Standarddaten-System ist durch eine Arbeitsgruppe ²⁾ im Schosse der schweizerischen MTM-Vereinigung entwickelt worden. Es basiert auf zwei Systemen, nämlich dem im Produktionsbereich längst angewandten MTM 1, das die einzelnen Grundbewegungen äusserst fein erfasst, und der Stufe der sogenannten Basisdaten, die nicht mehr den Feinheitsgrad von MTM 1 aufweist und entsprechend schneller appliziert werden kann. Aus dieser zweiten Stufe heraus wurden die Bürostandard-Daten entwickelt und schliesslich in einem weiteren Schritt noch einmal vergrößert, so dass es bei genügender Fertigkeit gelingen sollte, die Zeiten nahezu ablaufsimultan zu ermitteln ³⁾. Weil die verschiedenen Stufen miteinander verbunden sind, ist es je nach Bedarf möglich, jenen Feinheitsgrad zu wählen, der einem Untersuchungsziel angemessen erscheint.

Alle MTM-Verfahren verfolgen neben der reinen Zeiterfassung ein Rationalisierungsziel, das dadurch angestrebt wird, dass die einzelnen Arbeitsschritte genau beschrieben und gegeneinander abgegrenzt werden müssen. Beim Zuordnen der verschiedenen Normzeiten

1) Vgl. Müller, Mathias: Arbeits- und Zeitstudien, S. 74 f.

2) Die Arbeitsgruppe bestand aus Vertretern des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH, der Nestlé, Ciba-Geigy, der Schweizerischen Bankgesellschaft, Landis+Gyr, BBC und der Verwaltung des Kantons Zürich.

3) Vgl. Transparente, bestimmbare Bürorationalisierung, in sysdata + bürotechnik, Nr. 3, 1978, S. 34.

wird der mit den Arbeitsabläufen vertraute MTM-Experte grosse Differenzen zwischen den Normwerten und den tatsächlich beanspruchten Zeiten ohne effektive Zeitnahme erkennen und Verbesserungen in der Arbeitsgestaltung einleiten können.

Beide Verfahren, das MCD- und das MTM-Büro-Standarddaten-System, sind primär darauf ausgerichtet, methodische Wege bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe aufzuzeigen und erst in zweiter Linie der Zeitmessung zu dienen. Deshalb ist man mit ihnen nicht in der Lage, Verteilzeiten zu ermitteln.

7.3.2.4. Die Zeiterfassung durch Selbstaufschreibung

Neben dem Löwenanteil an manuellen Routinearbeiten, die im technisch-organisatorischen Bereich einer Bank anfallen, existieren Aufgaben, die weitgehend geistig-schöpferisches Engagement erfordern. Ihnen gemeinsam ist der oft sehr unterschiedliche Zeitbedarf, der für deren Lösung beansprucht wird.

Die besprochenen Verfahren sind für die zeitliche Erfassung solcher Aufgaben ungeeignet. Die einzig sinnvolle Variante der Zeiterfassung für dispositive Tätigkeiten, die nicht als Routinearbeiten erledigt werden, ist die Selbstaufschreibung.

Neben einzelner Mengen, die durchwegs auch durch Selbstaufschreibung ermittelt werden, geht es um die Erfassung von Zeiten, die für die Bearbeitung solcher Aufgaben aufgewendet werden. Abbildung 63 zeigt ein entsprechendes Beispiel für eine Kaderposition. Der Sinn dieses Beispiels zur Zeiterfassung dürfte weniger im Quervergleich und der Produktivitätsmessung als vielmehr in der Rechenschaftsablage gegenüber sich selber zu sehen sein. Der bewusste Rückblick über einen Tages- oder Wochenablauf, der mit solchen Zeitangaben zwingend verbunden ist, könnte Anlass zu besserer Zeiteinteilung, rationaler Erfassung der permanenten Störfaktoren und schliesslich zu rationellerem Gestalten der eigenen Tätigkeit sein.

Zeiterfassung ohne Mengenstatistik

Name JOHN SMITH		Position VICE PRESIDENT				
Division, Department, Section or Unit		Date OCTOBER 6, 19--				
Description of Activity	Frequency				Estimated Volume Per Month	Approx. Hours Per Month
	D	W	M	I		
<i>LOAN COMMITTEE MEETINGS</i>			✓			10
<i>CUSTOMER CONFERENCES</i>	✓					20
<i>NEW BUSINESS CALLS</i>	✓					15
<i>BAI COMMITTEE MEETINGS</i>				✓		7
<i>SUPERVISING COMMERCIAL CREDIT DEPARTMENT</i>						40
<i>REVIEWING LOAN APPLICATION</i>	✓					40
<i>ROTARY</i>			✓			4
<i>DIRECTORS</i>			✓			6
<i>GENERAL ADMINISTRATION</i>						18
						<u>160</u>

*Frequency
D = Daily
W = Weekly
M = Monthly
I = Irregularly

Self-Logging Activity Questionnaire

Quelle: Bank Administration Institute (Hrsg.): Bank Costs for Planning and Control, S. 60

Abbildung 63

Wie die Abbildungen 64/ 1 + 2 zeigen, findet die Selbstaufschreibung zur Ermittlung der Aequivalenzziffern auch bei Tätigkeiten Anwendung, die problemlos durch die dargestellten Verfahren erfasst werden könnten. Dies kann durch die Notiz der in einem Zeitintervall angefallenen Mengen (vgl. Abbildung 64/1) oder durch das Notieren der pro Arbeit angefallenen Zeit (vgl. Abb. 64/2) geschehen. Die zweite Variante benötigt zur Berechnung der Bearbeitungszeit pro Arbeitsgang noch eine nebenherlaufende Mengenstatistik.

Die Zeiterfassung durch Selbstaufschreibung ist weder in ihrem Ansatz, noch resultatmässig mit den Zeitstudien-Verfahren vergleichbar. Als ein der objektiven Nachprüfung entzogenes Instru-

Zeiterfassungsvariante mit Selbstaufschreibung

	Demand Deposits				Savings Deposits		Other Counts		Other Work (Noncount)	
	Deposits Received				Dep.	Withdrawal	Count	Description	Description	Minutes
	Checks Only	Cash Only	Cash and Cash	Checks Returned						
8:30- 9:00	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Supermarket Deposit	30
9:00- 9:30	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Supermarket Deposit	30
9:30-10:00	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Supermarket Deposit	30
10:00-10:30	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Change Order	20
10:30-11:00	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Change Order	30
11:00-11:30	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Change Order	15
11:30-12:00	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Traveler's Checks	
12:00-12:30	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Returned Item	5
12:30- 1:00	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Returned Item	5
1:00- 1:30	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Returned Item	5
1:30- 2:00	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Returned Item	5
2:00- 2:30	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Returned Item	5
2:30- 3:00	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Returned Item	15
3:30- 4:00	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Obituary	25
4:30- 5:00	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Visit Cash	5
	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Vault Closing	10
	III HT HT	III HT HT	III HT HT	III HT HT					Balancing	20
Total One Window for One Day	71	23	39	16	66	17	11	2 Traveler's Checks	255	
Total 4 Weeks All Windows	17,900	13,080	10,900	18,960	50,100	10,749	3,639	Total Hours Worked	8,0	4.3 Hours
								Various	186.0	Hours
								Total Hours Worked	1,802.0	

Tally of Teller Transactions

Quelle: Bank Administration Institute (Hrsg.): Bank Costs for Planning and Control, S. 58

Abbildung 64/1

ment setzt es absolute Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit der Erhebenden voraus. Zuverlässigkeit und Aufmerksamkeit sind erfahrungsgemäss dann am höchsten, wenn die Zeitaufschreibung nicht zu einer Dauerinstitution wird. Deshalb sind Stichproben bei diesem Verfahren absolut am Platz.

7.3.3. Die Bestimmung der Äquivalenzziffern

Die Darstellung der verschiedenen Zeitstudien-Verfahren hat gezeigt, dass keines für sich allein in der Lage ist, zur Berechnung der Äquivalenzziffern herangezogen werden zu können. Neben der Zeiterfassung durch Selbstaufschreibung ist beispielsweise nurmehr das Multimoment-Verfahren zur Ermittlung von Verteilzeitzuschlägen geeignet. Andererseits ist das Bürostandard-Datensystem der MTM-Vereinigung von hohem Nutzen für die Ermittlung der Äquivalenzziffern. Die zeitlichen Verzögerungen, die allerdings mit der Benützung dieses Systems durch die notwendige Ausbildung und entsprechende Anlaufschwierigkeiten bei der Einführung verbunden sein werden, lassen es als ratsam erscheinen, den Prozess zur Bestimmung dieser Wertziffern in zwei Phasen zu unterteilen, nämlich in

- eine erste der generellen Schätzung der Äquivalenzziffern, unterstützt durch das Verfahren der Selbstaufschreibung, und
- eine zweite der Feststellung der Ziffern auf der Basis vorgegebener Zeitstandards.

7.3.3.1. Die Bestimmung der Äquivalenzziffern mittels Schätzung

Die Bestimmung der Äquivalenzziffern mittels Schätzung setzt voraus, dass der technisch-organisatorische Bereich in einzelne überblickbare Teilbereiche zergliedert ist (Abteilungen-, Verantwortungs- oder Funktionskostenstellen). Schliesslich müssen die Haupttätigkeiten dieser Teilbereiche direkt durch ein Teil-

leistungsergebnis (in Form einer durch das Mengenstatistik-Konzept erfassten Mengeneinheit) ermittelt werden können. Allen nicht zu erfassenden Tätigkeiten (z.B. dispositiver Natur), welche sich in den Verteilzeitzuschlägen manifestieren, wird ein funktionales Verhältnis zu den erhobenen Grössen unterstellt. Zusätzliche in der Mengenstatistik ausgewiesene Mengeneinheiten sollten somit auch zusätzliche nicht erhobene Tätigkeiten in konstanter Aufwandrelation verursacht haben.

Der Ablauf der Ermittlung ist zweckmässig in fünf einander folgende Schritte zu unterteilen (vgl. Tabelle 65).

Die Kostenstelle Kostenrechnung erarbeitet in einer ersten Runde sämtliche Unterlagen, die der einzelne Bereichsleiter für den zweiten Schritt braucht: Es handelt sich insbesondere um die Darstellung des gesamten Ablaufs, die Feststellung der Ziffer-Einheiten und ihrer Bruchteile (Einer bis Zehntel), die Bezeichnung der primär, sekundär oder tertiär zu gewichtenden Mengen und das Zusammenspiel von Bestandes- und Bewegungsgrössen.

Die informierten Bereichsleiter gewichten sodann in einem zweiten Schritt die einzelnen Mengen nach dem pro Mengeneinheit anfallenden Arbeitsaufwand derart, dass sie die wichtigste Mengeneinheit ihres Bereichs mit der relativen Äquivalenzziffer "1" versehen und die anderen Mengen je pro Arbeitsanfall für eine Mengeneinheit mit dieser Bezugsgrösse vergleichen und zu ihr ins Verhältnis setzen. Sie ordnen diesen anderen Mengenarten bei geschätztem gleichen Aufwand ebenfalls eine "1", bei kleinerem einen in Zehnteln ausgedrückten Bruchteil, bei grösserem Aufwand entsprechend das Mehrfache und ein eventueller Bruchteil von "1" zu.

Die Bereichsleiter lösen diese Aufgabe am besten, indem sie den zur Erstellung der Menge notwendigen Arbeitsvorgang gedanklich in geeignete Teiltätigkeiten zergliedern und diesen nach eigenem

Ermittlung der Aequivalenzziffern mittels Schätzung

Schritt	Aufgabe	erfolgt	durch
1	Erarbeiten und Instruieren der Spielregeln	zentral	Kostenstelle Kostenrechnung
2	Bestimmen der individuellen <u>relativen</u> Aequivalenzziffern	dezentral	einzelne Bereichsleiter
3	Ausschalten grober Fehler	zentral + dezentral	KS Kostenr. + Bereichsleiter
4	Berechnen der individuellen <u>absoluten</u> Aequivalenzziffern	zentral	Kostenstelle Kostenrechnung
5	Ermitteln der <u>generellen absoluten</u> Aequivalenzziffern	zentral	Kostenstelle Kostenrechnung

Tabelle 65

Gutdünken relative Teilaequivalenzziffern zuordnen.

Es ist darauf zu achten, dass die Abteilungs- und Kostenstellenleiter sich nicht mit dem absoluten Zeitwert, der pro Arbeitsgang erforderlich ist, beschäftigen, sondern ausschliesslich mit Vergleichen arbeiten.

Der nächste Schritt der Kostenstelle Kostenrechnung ist rein koordinierender Natur: Die Werte der verschiedenen Abteilungen mit gleichen Funktionen werden miteinander verglichen, damit grobe Fehler, die auf Missverständnissen beruhen könnten, verbessert werden.

Abbildung 66 stellt den vierten Schritt, die Berechnung der bereichsindividuellen absoluten Aequivalenzziffern, dar. Die pro Mengenart auftretenden Häufigkeiten werden multipliziert mit ihren relativen Aequivalenzziffern und das Ergebnis zu den anderen Produkten (der gewichteten Mengen des gleichen Bereichs) addiert. Es entsteht eine bestimmte Distanz auf dem in Abb. 67

dargestellten oberen Strahl, die dem zeitlichen Aufwand für die Arbeitsvorgänge im Bereich entspricht. Mit dem Strahlensatz gelingt es, auf dem anderen Strahl, welcher die Präsenzstunden dieses Bereiches darstellt, die pro Mengenart aufgewendeten absoluten Zeiten zu ermitteln. Werden die je Mengenart errechneten Zeitaufwendungen durch die entsprechende Häufigkeit dividiert, so erhält man die bereichsindividuellen absoluten Ziffern. Sie repräsentieren effektiv beanspruchte Bearbeitungszeiten und anteilig verrechnete Verteilzeiten, stellen aber keine Leistungsnormen, sondern Leistungsergebnisse dar.

Beispiel zur Berechnung der individuellen absoluten Äquivalenzziffer des Bereiches A

Mengenstatistik des Bereiches

Mengenart	Arbeitsvorgang	<u>relative Äquivalenzz. A^r</u> pro Tätigkeit pro Mengenart		Häufigkeit	Wertziffer
m_1	t_1	0,2			200
	t_2	0,3			
	t_7	0,1			
	t_9	0,4	1	200	
m_2	t_1	0,2			90
	t_2	0,5			
	t_7	0,1			
	t_8	0,1	0,9	100	
m_3	t_1	0,2			210
	t_2	0,9			
	t_3	0,3	1,4	150	
					500
					===

Tabelle 66

Der Bereich A bearbeitet drei durch die Leistungsmengen-Statistik erfasste Mengen. Wie bereits ausgeführt, ordnet der Bereichsleiter

seiner wichtigsten Mengenart die Äquivalenzziffer "1" zu und zergliedert anschliessend den für die Mengenart notwendigen Arbeitsvorgang in die einzelnen Tätigkeiten t_1, t_2, t_7, t_9 . Dieser rein gedanklichen Arbeit - die Bestimmung der Äquivalenzziffern erfolgt mittels Schätzung - folgt die zeitanteilige Verteilung der Ziffer "1" auf die einzelnen Tätigkeiten. Erkennt der Bereichsleiter bei der Untersuchung der anderen Mengenarten, dass gleiche Tätigkeiten im Arbeitsvorgang enthalten sind, so ordnet er diesen den gleichen Wert zu (t_1 ist bei allen Mengenarten notwendig). Schliesslich entsteht pro Mengenart eine relative Äquivalenzziffer, die aussagt, dass beispielsweise eine Einheit von m_3 1,4 mal länger braucht als eine solche von m_1 . Eine Aussage bezüglich der absolut beanspruchten Zeit ist nicht möglich. Aus Tabelle 66 geht ebenfalls hervor, dass die Häufigkeiten anschliessend mit der relativen Äquivalenzziffer multipliziert werden. Das Ergebnis ist eine Wertziffer von 500 für diesen Bereich, die eine ganz andere Grössenordnung hätte annehmen können, wenn ein anderer Bereichsleiter bei gleichen Mengenarten und Häufigkeiten die Schätzung vorgenommen hätte. Wesentlich wäre nur, dass er die Relationen unter den Mengenarten gleich gesetzt hätte.

Abbildung 67 konfrontiert diese Wertziffer (500) mit der angenommenen Präsenzzeit von 1000 Minuten, die sich somit zu zwei Fünfteln auf m_1 (200 Wertziffern von 500) verteilen. Aus Tabelle 68 geht hervor, dass die bereichsindividuelle Äquivalenzziffer für m_1 entsprechend auf 2 (entspricht 2 Minuten), jene von m_2 auf 1,8 und diese von m_3 auf 2,8 angesetzt ist. Die Relationen haben sich nicht verändert.

Bereichsleiter A erledigt in seiner Abteilung zusätzliche Arbeiten, die mengenstatistisch nicht erfasst werden, aber - so der Ansatz - in einem gewissen Verhältnis zu den erfassten Mengen stehen. Die Aussage, dass die Bearbeitungszeit für eine Mengeneinheit der Menge m_1 genau zwei Minuten dauert, ist deshalb nicht korrekt. Der Abteilung werden aber pro Mengeneinheit von m_1 zwei Minuten gutgeschrieben.

Ermittlung der absoluten Aequivalenzziffern

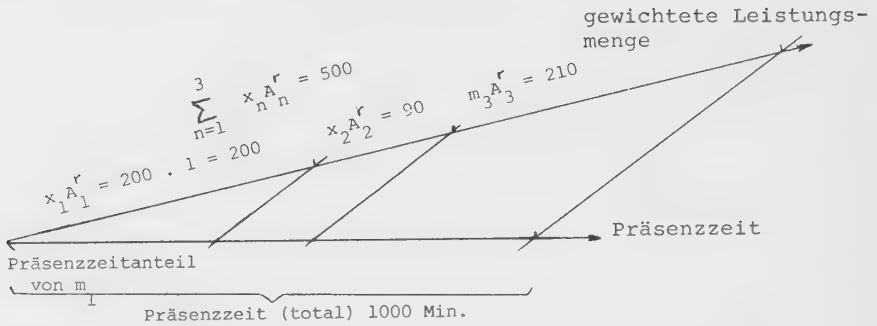


Abbildung 67

Gegenüberstellung von relativen und absoluten Aequivalenzziffern

Mengenart	Häufigkeit	relative Aequivalenzz. A^r	absolute Aequivalenzz. A^a
m_1	200	1	2
m_2	100	0,9	1,8
m_3	150	1,4	2,8

Tabelle 68

Diesem Vorgang folgt in einem vorläufig letzten Schritt, zunächst nur für die Bereiche Buchhaltung, Kasse, Portefeuille, Korrespondenz und Wertschriften, die Errechnung eines Mittelwertes pro Mengenart, der zur Normaequivalenzziffer erhoben und bei der Bereichsauswertung herangezogen wird.

Im Augenblick des Aufbaus einer Mengenstatistik ist es kaum möglich, verschiedene Einflussfaktoren (zum Beispiel die unterschiedliche technische Ausstattung oder die Häufigkeit der Abwicklung einzelner Transaktionen) in diesen Normgrößen zu berücksichtigen, wie dies etwa die Deutsche Bundesbank tut ¹⁾.

1) Vgl. 4.3.3. dieser Arbeit

Aequivalenzziffer-Differenzen werden damit ausschliesslich als Resultate unterschiedlicher Produktivität betrachtet.

Das Gesagte verdeutlicht, dass bei der Schätzung der Ziffern der Grösse eines Bereiches (Kostenstelle oder Abteilung) im Hinblick auf die angestrebte Genauigkeit eine ganz zentrale Stellung zukommt. Eine sehr detaillierte Gliederung des technisch-organisatorischen Bereichs in relativ viele Kostenstellen, für welche jeweilige Präsenzzeiten und erstellte Leistungen erfasst werden, bringt dem Bereichsleiter insofern Vorteile, als dieser sich auf eine kleinere Anzahl bedeutender Mengen konzentrieren kann und entsprechend eher in der Lage ist, die Mengenarten nach ihren Verarbeitungszeiten zueinander ins Verhältnis zu setzen, als jener Abteilungsleiter, der, bedingt durch die Grösse seiner Abteilung, einer grossen Anzahl Mengenarten gegenübersteht. Die Grenzen dieses engmaschigen Systems von Kostenstellen sind - vom Standpunkt der Mengenstatistik aus betrachtet - dort zu sehen, wo Arbeitsvorgänge in grosser Zahl bereichsüberschreitend werden.

7.3.3.2. Die Bestimmung der Aequivalenzziffern mit dem MTM-Bürostandard-Datensystem

Insbesondere dort wo die gleiche Mengenart nur von einer Stelle des gesamten technisch-organisatorischen Bereichs einer Bank bearbeitet wird, kann es nicht gelingen, nur annähernd objektive Normwerte mittels Schätzung zu finden, die tragfähig genug für einen Soll-/Ist-Vergleich wären. Aber auch die geschätzten Grössen - wenn auch die errechneten Mittelwerte gute Anhaltspunkte geben - ermöglichen keine Aussage bezüglich der Zeit, die ein Arbeitsvorgang wirklich hätte beanspruchen dürfen. Es könnte durchaus der Fall eintreten, dass bereits der beste, der für eine Mengenart gemittelten Werte weit über einem vernünftigen Normwert zu liegen kommt. Ist man gewillt, auf lange Sicht hinaus nicht im "relativ objektiven" Vergleich zu verharren und vor allem auch die letztgenannten Abteilungen mit absoluten Vor-

gabewerten zu konfrontieren, so drängt sich u.E. aus wirtschaftlichen, technischen und psychologischen Gründen das Bürostandard-Datensystem zur Ermittlung hieb- und stichfester Ziffern auf.

Im Gegensatz zur ersten Phase, an der wechselseitig zentrale und dezentrale Instanzen beteiligt sind, ist diese zweite Phase geprägt durch eine enge Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Abteilungen und dem MTM-Experten.

Einer vertieften Abklärung bedarf in diesem Zusammenhang die Frage der Ermittlung der notwendigen Verteilzeiten. Zu wählen wäre zwischen dem Multimoment-Verfahren und der Vorgabe dieser Anteile durch die Geschäftsleitung, so wie es MTM-Fachleute vorschlagen.

7.4. Die Auswertung aufgrund der Mengenstatistik

7.4.1. Auswertungsmöglichkeiten

Auswertungen aufgrund mengenstatistischer Unterlagen schaffen die zu Beginn des Kapitels zum Ziel der Kostenrechnung erhobene Beziehung zwischen den erstellten Leistungen und den durch diese verursachten Kosten: Die Mengenrechnung und sämtliche Stufen der Kostenrechnung sind auf die angestrebte Analyse ausgerichtet.

Verhältniszahlen, welche Kosten mit Leistungen konfrontieren, können gemäss Abbildung 69 auf allen Stufen des Kostenrechnungssystems zum inner-, aber auch zwischenbetrieblichen Vergleich, als statische oder komparativ-statische Analyse gebildet werden.

Mögliche Auswertungsrichtungen

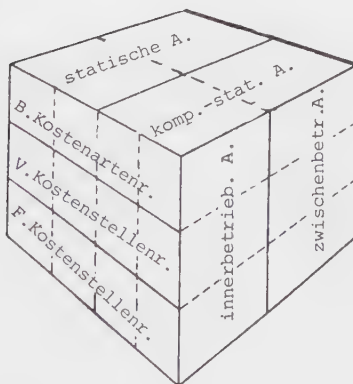


Abbildung 69

Allen Auswertungen - in welchen Dimensionen sie auch immer vorgenommen werden - liegt die nachstehende Formel zugrunde:

$\frac{\text{Ist-Kosten}}{\text{Richtstunden}^*} = \frac{\text{Ist-Kosten}}{\text{Präsenzstunden}} \times \frac{\text{Präsenzstunden}}{\text{Richtstunden}^*}$
--

* = gewichtete Leistungsmengen

Auf Stufe Kostenstellenrechnung war es bereits ohne eigentliche Leistungsmengen-Statistik möglich, Kosten pro Präsenzzeiteinheit zu ermitteln. Mit dieser lassen sich Richtstunden errechnen, die einerseits mit den effektiven Präsenzstunden zu einem echten Soll-Ist-Zeitvergleich (Produktivitätsmessung) und andererseits mit den Ist-Kosten ins Verhältnis gesetzt werden. Diese beiden Quotienten sind Gegenstand der weiteren Ausführungen.

7.4.2. Auswertung der Präsenzstunden aufgrund der Leistungs- mengenstatistik

Mit der Analyse der Präsenzstunden ist der entscheidende Schritt zur Beurteilung der Produktivität in den untersuchten Bereichen getan. Die pro Mengenart und -einheit bestimmten Äquivalenzziffern erlauben das Errechnen von Richtstunden und damit eine Aussage über den zeitlichen Aufwand, der mit dem Anfall der Leistungsmengen und ihrer Folgetätigkeiten verbunden sein sollte.

Abbildung 70 zeigt auf zwei Strahlen, welche Präsenzzeit effektiv gebraucht wurde und wie gross der Zeitaufwand hätte sein dürfen.

Bereich 1 hat die angefallenen Mengen in einer Zeit bewältigt, die kleiner ist als die errechneten Richtstunden. Die Differenz ist in diesem Falle eine Ueberbelastung.

Ermittlung der Produktivitätskennzahl des Bereiches 1

(Zeichenerklärung vgl. Abb. 67)

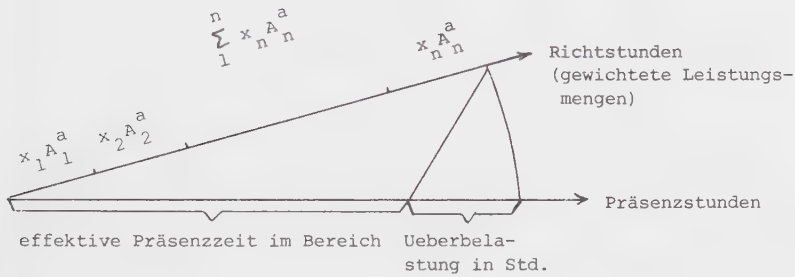


Abbildung 70

Der Quotient

$$\frac{\text{Präsenzstunden}}{\text{Richtstunden}}$$

stellt das gleiche fest.

Belastungsunterschiede	als Differenz	als Quotient
Ueberbelastung	./. in Stunden	< 1
Normalbelastung	-	= 1
Unterbelastung	+ in Stunden	> 1

7.4.3. Auswertung der Ist-Kosten aufgrund der Leistungsmengenstatistik

Die Kennzahl

$$\frac{\text{Ist-Kosten}}{\text{Richtstunden}} = \frac{\text{Ist-Kosten}}{\text{gewichtete Leistungsmengen}}$$

bildet den analytischen Abschluss eines Ist-Kostenrechnungssystems auf Vollkostenbasis. Abbildung 71 veranschaulicht die Ermittlung der Stückkosten pro Mengenangabe eines Bereiches. Diese Rechenoperation ist die unerlässliche Voraussetzung für den Aufbau weiterer Stufen des Systems und gleichzeitig für eine gezielte Kostenkontrolle im Längs- und Quervergleich.

Jene Mängel, welche u.a. zur Entwicklung von Standardkosten-Rechnungssystemen geführt haben, treten auch hier zutage, nämlich insbesondere die fehlende Möglichkeit, gewisse dominante Kosteneinflussfaktoren, die durch den Bereichsleiter nur bedingt beeinflussbar sind, wie die Altersstruktur der Belegschaft, unterschiedliche Sozialleistungen, ungünstige Raumverhältnisse, isolieren und in Analogie zu den Zeit-Richtwerten auch Richtstunden-Sätze für die einzelnen Mengenangaben entwickeln zu können. Dieser Nachteil

Berechnung der Ist-Kosten pro erfasste Leistungsmengengattung des Bereiches 1

(Zeichenerklärung vgl. Abb. 66f.)

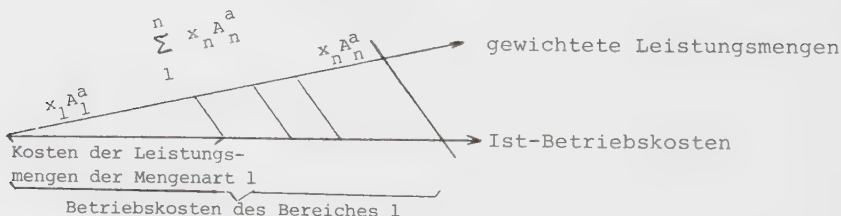


Abbildung 71

lässt sich dadurch mildern, dass für Quer- und Längsvergleiche neben den totalen Betriebskosten auch Teile davon den Mengen gegenübergestellt werden. In Frage kämen etwa

- die Betriebskosten,
- die Betriebskosten ohne Raumkosten,
- die Personalkosten,
- die Gehaltskosten,
- die Präsenzgehälter und
- die Sachkosten ohne Raumkosten.

Werden beispielsweise die Raumkosten im Rahmen einer Analyse der Betriebskosten ausgeklammert, so ist damit bereits ein wesentlicher Fixkostenblock, der kurzfristig durch einen Bereichsleiter überhaupt nicht beeinflusst werden kann, isoliert. Hohe Personalkosten pro Leistungsmenge können unter Umständen auf überdurchschnittliche Absenzen, die weder in den Personal- noch in den Gehaltskosten ausgeschieden werden können, zurückgeführt werden. In diesem Fall sind nur die Präsenzgehälter, die pro Kostenstelle anfallen, in der Lage, ein objektives Bild zur Beschäftigungssituation zu vermitteln. Will auch noch die Altersstruktur isoliert werden, so ist auf die Präsenzzeiten zurückzugreifen.

7.4.4. Der Auswertungsumfang

Eine umfassende Analyse kann sich nicht auf eine Verhältniszahl abstützen. Wirtschaftliche Auswertungen sind auf der andern Seite aber nur dann möglich, wenn wenige Ergebnisse genügen, um eine Situation beurteilen zu können. Die folgende Uebersicht 72 zeigt, welche Kennzahlen bei der Kosten- und Leistungsüberwachung zu ermitteln und welche Massnahmen bei entsprechenden Resultaten einzuleiten sind.

Auswertungs- und Massnahmenübersicht

	<u>Leistungsüberwachung</u>	<u>Kostenüberwachung</u>		<u>Massnahmen</u>	<u>Prioritäten</u>
		<u>Ist-Kosten</u> <u>Präsenzstunden</u>	<u>Ist-Kosten</u> <u>Richtstunden</u>		
<u>Kennzahl</u>	<u>Präsenzstunden</u> <u>Richtstunden</u>				
<u>Erfüllungs-</u> <u>grad</u>	<u>Überbelastung</u>	überdurchschnittlich	überdurchschnittlich bis durchschnittlich	Kosten senken	4
	$< 0,9$	durchschnittlich	durchschnittlich bis unterdurchschnittlich	-	
		durchschnittlich	unterdurchschnittlich	-	
		unterdurchschnittlich	unterdurchschnittlich	-	
	<u>Normalbelastung</u>	überdurchschnittlich	überdurchschnittlich	Kosten senken	2
	$0,9 - 1,1$	durchschnittlich	durchschnittlich	-	
		unterdurchschnittlich	unterdurchschnittlich	-	
	<u>Unterbelastung</u>	überdurchschnittlich	überdurchschnittlich	Kosten senken Leistung steigern	1 2
	$> 1,1$	durchschnittlich	überdurchschnittlich	Leistung steigern	3
		unterdurchschnittlich	unterdurchschnittlich bis durchschnittlich	Leistung steigern	4
			durchschnittlich bis überdurchschnittlich	Kosten senken	3

Die Auswertung beginnt zweckmässig mit der Ermittlung der Kennzahl "Ist-Kosten/Präsenzstunde" für alle Kostenstellen, denn dieser Quotient ist am leichtesten zu erheben.

Eine ganze Anzahl Kostenstellen werden Kosten pro Präsenzstunde ausweisen, die über dem Durchschnitt der Nationalbank zu liegen kommen. Diese Bereiche sind gemäss Abbildung 72 für eine weitere Analyse von besonderem Interesse.

Ueberdurchschnittliche Ist-Kosten pro Präsenzstunde können durch zwei wesentliche Einflussfaktoren begründet sein: Entweder sind die Kosten eines Bereiches entschieden zu hoch oder die Präsenzstunden zu tief, was auf eine Ueberbelastung dieses Bereiches hindeuten dürfte.

In einer nächsten Runde sind deshalb die Präsenzstunden mit den Richtstunden (= gewichtete Leistungsmengen) zu konfrontieren: Es sind drei Ergebnisse möglich, nämlich

- eine Ueberbelastung der Kostenstelle, wenn errechnet wurde, dass die Kostenstelle zur Bewältigung ihrer Leistungsmengen weniger Zeit beansprucht hat, als ihr aufgrund der gewichteten Leistungsmengen zustand,
- eine Normalbelastung der Kostenstelle, wenn der Quotient zwischen 0,9 und 1,1 zu liegen kommt, die Präsenzstunden also in etwa gleich hoch sind wie die Richtstunden, und
- eine Unterbelastung der Kostenstelle dann, wenn festgestellt wird, dass die Präsenzstunden ausgereicht hätten, um eine grössere Arbeitsmenge zu bewältigen.

Wie Abbildung 72 zeigt, sind Kostenstellen für eine weitere Analyserunde interessant, die bei überdurchschnittlichen Kosten entweder unter- oder normalbelastet sind.

Unterbelastete Kostenstellen mit überdurchschnittlichen Kosten

pro Präsenzstunde werden zwingend auch überdurchschnittliche Kosten pro Richtstunde ausweisen. Diese Kostenstellen sind bezüglich einzuleitender Rationalisierungsmassnahmen mit Kostensenkungs- und Leistungssteigerungseffekt in erster Priorität zu untersuchen, während in zweiter Linie normalbelastete Kostenstellen mit überdurchschnittlichen Kosten pro Richtstunde zu begutachten wären.

8. Kapitel DER ORGANISATORISCHE ABLAUF DES SYSTEMS

8.1. Allgemeines

Im Rahmen der Ausführungen zum Ablauf des Kostenrechnungssystems geht es um die dynamische Betrachtungsweise des in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten Führungsinstrumentes. Dementsprechend stehen Fragen im Zusammenhang mit der Abwicklung des Systems im Vordergrund der Überlegungen.

Dabei sind grundsätzlich einerseits die Einführung des Führungsinstrumentes und andererseits der Ablauf des Systems selbst voneinander zu trennen.

Im folgenden werden zunächst die einzelnen Phasen der Entwicklung und Einführung des Systems erläutert. Bei diesen relativ kurz gehaltenen Ausführungen wird - um Wiederholungen zu vermeiden - bewusst darauf verzichtet, die Phasen im einzelnen zu schildern. Es soll lediglich die bei der Schweizerischen Nationalbank gewählte Vorgehensweise begründet werden.

Anschliessend wird der eigentliche Ablauf des Systems ausführlich dargestellt. Insbesondere kommt dabei die Technik der Abwicklung zur Sprache.

Bereits jetzt kann festgehalten werden, dass sich die Ausführungen dieses Kapitels auf die Kostenrechnung als Vergangenheitsrechnung beschränken. Es ist Aufgabe des dritten Teiles und im speziellen des Kapitels "Die Budgetierung", die Abwicklung des Systems als zukunftsorientierte Rechnung vorzustellen ¹⁾.

1) Vgl. 10.3. Der Ablauf der Budgetierung, S. 360 f.

8.1.1. Die Einführung des Systems

Wie die in Abbildung 73 gezeigte Uebersicht zu den einzelnen Etappen der Einführung des Systems veranschaulicht, ist bei der Konzeption eines Kostenrechnungssystems von einer Analyse des Istzustandes auszugehen¹⁾. Im Mittelpunkt einer solchen Analyse steht die Beurteilung

- der bestehenden Organisation und
- der bestehenden Finanzbuchhaltung.

Bei der Analyse der Organisation muss die jeweils vorliegende Abteilungsgliederung im Hinblick auf den zu erarbeitenden Kostenstellenplan untersucht werden. Neben Organigrammen, Dienstvorschriften und anderem Dokumentationsmaterial ist durch direkte Kontaktnahme mit den Führungsinstanzen aller Stufen eine Uebersicht über die hierarchische Gliederung der Bank zu erstreben. Aufgrund dieser Erkenntnisse werden erste Impulse in Richtung einer Gliederung des Kostenstellenplanes nach Verantwortlichkeit gegeben.

Zusätzlich drängt sich eine Analyse der Finanzbuchhaltung auf. In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, inwieweit aus der Sicht der Kostenrechnung eine Anpassung des bestehenden Aufwandartenplanes erforderlich ist.

In enger Verbindung mit den Ergebnissen der Analyse des Istzustandes wird ein erster Entwurf eines Kostenstellenplanes und eines Kostenartenplanes erarbeitet.

Das System kann anschliessend auf der Basis dieser provisorischen Kostenstellen- und Kostenartenpläne eingeführt werden. Dabei bestehen grundsätzlich zwei Alternativen:

1) In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass Prof. Dr. E. Kilgus anlässlich einer Direktorenkonferenz der Schweizerischen Nationalbank im Jahre 1975 in Sigriswil eine Analyse des Istzustandes und ein erster Entwurf des einzuführenden Systems präsentierte.

Uebersicht über die Einführungsphasen des Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems bei der SNB

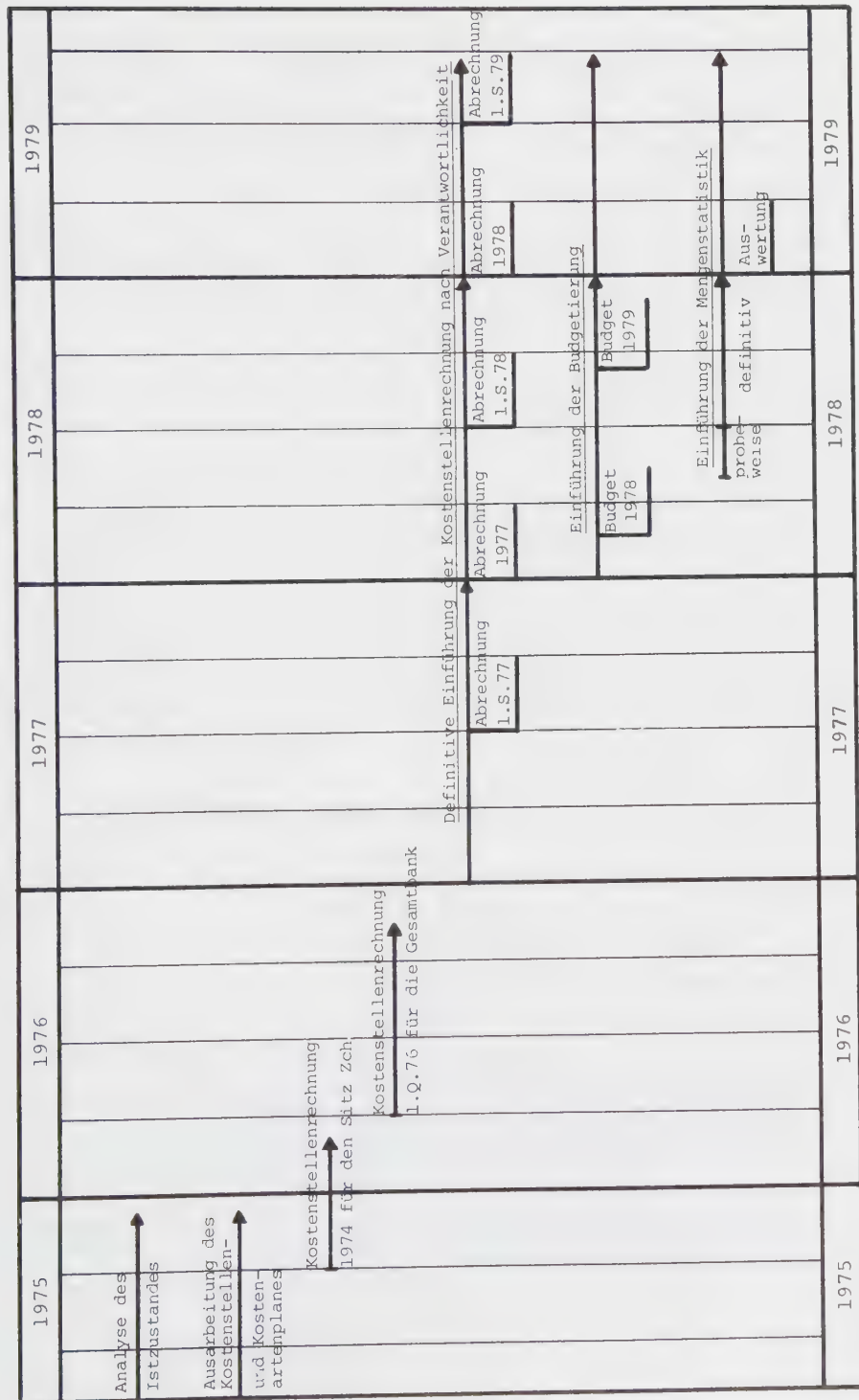


Abbildung 73

1. Die Kostenstellenrechnung wird im Sinne eines Probelaufes zunächst für einen begrenzten Bereich der Bank erstellt.
2. Die Kostenstellenrechnung wird gleichzeitig für alle Bereiche der Bank eingeführt.

Wie Abbildung 73 zeigt, haben wir für die Schweizerische Nationalbank die 1. Variante gewählt, indem zunächst am Sitz Zürich eine Kostenstellenrechnung für das Jahr 1974 erstellt wurde.

Diese Vorgehensweise hat - wie rückblickend festgehalten werden darf - eine Reihe von Vorteilen:

1. Die mit der Einführung der Kostenrechnung betraute Instanz kann die Kostenstellenrechnung, vor allem das umfangreiche Zahlenmaterial, jederzeit überblicken.
2. Fehler bei der Konzeption des Systems können rechtzeitig erkannt und korrigiert werden. Sie wirken sich nur auf einen beschränkten Teil des Kaders aus, der zudem ausdrücklich darüber informiert ist, dass es sich um einen Probelauf handelt.
3. Der Entscheid der Geschäftsleitung für oder gegen ein solches Führungsinstrument kann aufgrund konkreter Ergebnisse und nach beschränkten finanziellen Entwicklungskosten gefällt werden.

Den Vorteilen steht als gewichtigster Nachteil der für den Probelauf erforderliche Zeitaufwand gegenüber. Dieser Nachteil erweist sich aber als geringfügig, da eine gleichzeitige Einführung des Systems für alle Bereiche der Bank ohnehin mit erheblichen Anfangsschwierigkeiten verbunden wäre. Neben den dadurch bedingten zeitlichen Verzögerungen bestünde zusätzlich die Gefahr, dass durch diese Komplikationen und allenfalls sich aufdrängende Modifikationen das Vertrauen in das Führungsinstrument von allem Anfang an gefährdet werden könnte.

Anschliessend an einen solchen Probelauf hat für sämtliche Kader der Bank eine ausführliche Information und damit verbunden eine intensive Ausbildung zu folgen. Wie wiederum in Abbildung 73 verdeutlicht, wurde dazu bei der Notenbank im Sinne einer möglichst effizienten Vorgehensweise ein Testlauf für das 1. Quartal 1976 durchgeführt. Dabei wurde im Rahmen dieser Abrechnung, die erstmals sämtliche Bereiche der Bank umfasste, gleichzeitig allen Kadern die Möglichkeit gegeben, zur gewählten Kostenstellengliederung Stellung zu nehmen.

Erst aufgrund der Erfahrungen dieses Testlaufes erfolgte per 1. Januar 1977 die definitive Einführung der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit.

Um einerseits die Linienstellen und andererseits die mit der Einführung betraute Projektgruppe¹⁾ nicht zu überfordern, wurde mit der erstmaligen Budgetierung und der Erfassung der Mengen ein weiteres Jahr zugewartet. Die Erarbeitung einer ersten Planrechnung - das Budget 1978 - erfolgte dementsprechend im April 1978 und die Einführung der Mengenstatistik probeweise per 1. Mai und definitiv per 1. Juli 1978.

8.1.2. Uebersicht zum Ablauf des Systems

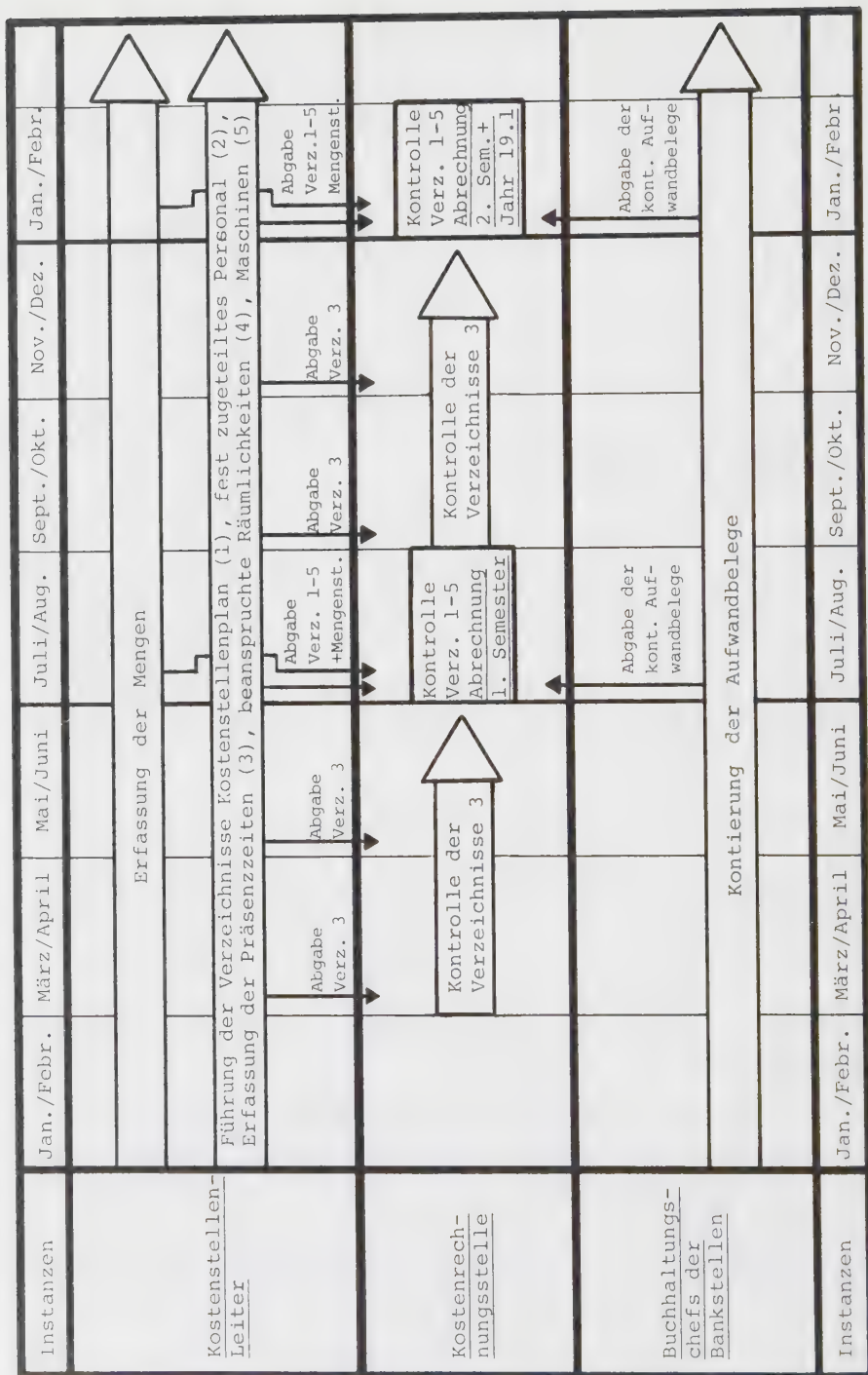
In Abbildung 74 auf Seite 286 wird der Ablauf des Systems als Ganzes dargestellt. Es wird ersichtlich, inwieweit die einzelnen Instanzen der Bank am Kostenrechnungsprozess partizipieren.

Die Kostenstellenleiter haben im wesentlichen die folgenden Aufgaben zu erfüllen:

1. Sie müssen im Rahmen der Mengenstatistik die während des Semesters erbrachten Leistungen erfassen und die Ergebnisse mit Hilfe der früher vorgestellten Formulare²⁾

1) Zusammensetzung und Aufgabe der Projektgruppe, vgl. Einleitung, S. II.

2) Vgl. 7.2. Das Mengenstatistik-Konzept der SNB, S. 230.



semesterweise der Kostenrechnungsstelle abliefern.

2. Zusätzlich haben sie laufend fünf Verzeichnisse zu führen. Diese Verzeichnisse dienen einer systematischen und vollständigen Datenaufbereitung zuhanden der Kostenrechnungsstelle. Sie werden später im einzelnen erläutert. Mit Ausnahme des Verzeichnisses zur Erfassung der Präsenzzeiten, das zweimonatlich abzuliefern ist, sind alle Verzeichnisse semesterweise der Kostenrechnungsstelle einzusenden.

Die Buchhaltungschefs der einzelnen Bankstellen - dazu gehören die Sitze Zürich und Bern, die Zweiganstalten und die eigenen Agenturen - haben permanent sämtliche Aufwandbelege zu kontieren, d.h. sie müssen einerseits die Belege den Kostenarten zuordnen und anderseits angeben, welchen Kostenstellen die Beträge zu belasten sind. Die bearbeiteten Belege sind wiederum semesterweise der Kostenrechnungsstelle abzuliefern.

Schliesslich hat die Kostenrechnungsstelle - darunter ist die mit der Betreuung der Kostenrechnung beauftragte Instanz zu verstehen - im Verlaufe des dritten Quartals die Abrechnung des 1. Semesters des laufenden Jahres und im 1. Quartal die Abrechnung des 2. Semesters und des abgelaufenen Jahres insgesamt zu erstellen.

Als Anleitung für die von den Kostenstellenleitern und den Buchhaltungschefs auszuführenden Tätigkeiten, nicht zuletzt auch als Grundlage für die Arbeit der Kostenrechnungsstelle, wurde ein Kostenrechnungshandbuch geschaffen, das den einzelnen Instanzen abgegeben wird.

Im folgenden werden zunächst Wesen, Zweck und Aufbau dieses Handbuches vorgestellt. Anschliessend werden die von den Kostenstellenleitern zu führenden Verzeichnisse erläutert. Im dritten Abschnitt soll die Vorgehensweise bei der Kontierung der Aufwandbelege veranschaulicht werden und schliesslich geht es im letzten

Abschnitt dieses Kapitels darum, zu zeigen, welche Technik der Abrechnung der einzelnen Semester, bzw. Jahre zugrunde liegt.

8.2. Das Kostenrechnungshandbuch

8.2.1. Wesen und Zweck des Kostenrechnungshandbuches

Bei der Konzeption und Einführung des Kostenrechnungssystems stellt sich von allem Anfang an die Frage, auf welche Art und Weise der Ablauf systematisiert und damit verbunden gleichzeitig möglichst effizient gestaltet werden könnte. Insbesondere müssen die Pflichtenhefte der einzelnen Instanzen der Bank allgemein verbindlich festgehalten werden und zusätzlich sollte auch eine Informationsschrift über das Kostenrechnungssystem im Sinne eines Nachschlagewerkes bereitgestellt werden.

Aufgrund dieser Ueberlegungen wurde für die Schweizerische Nationalbank ein Kostenrechnungshandbuch geschaffen. Dabei standen im wesentlichen die folgenden Zielsetzungen im Vordergrund:

1. Die von den einzelnen Instanzen auszuführenden Arbeiten sollen schriftlich fixiert werden. Neben der Auflistung der Tätigkeiten sind auch die Termine vorzugeben.
2. Zusätzlich soll das Handbuch eine Anleitung zur Erledigung der Arbeiten beinhalten.
3. Im Kostenrechnungshandbuch soll im Sinne eines Nachschlagewerkes Zweck, Aufbau und Ablauf des Kostenrechnungssystems möglichst anschaulich beschrieben werden.
4. Schliesslich soll die Möglichkeit bestehen, im Dossier sowohl die Auswertungen der Kostenrechnungsstelle wie auch die persönlichen Unterlagen zur Kostenrechnung übersichtlich einzuordnen.

8.2.2. Der Aufbau des Kostenrechnungshandbuches

Bei der Gestaltung des Handbuches wurde im Sinne eines möglichst praktikablen Hilfsmittels in allererster Linie von den Bedürfnissen der Linienstellen ausgegangen. Dementsprechend beinhaltet das Dossier zuvorderst eine Uebersicht über die auszuführenden Tätigkeiten inklusive der einzelnen Termine. Nach einer kurzen Einleitung folgen anschliessend zwei Hauptteile, der eine zur Handhabung und der andere als Erläuterung des Kostenrechnungssystems.

Abbildung 75 auf Seite 290 veranschaulicht den Aufbau des Kostenrechnungshandbuches im einzelnen.

Das Kostenrechnungshandbuch existiert grundsätzlich nur in einer Fassung und ist für alle Instanzen der Bank gleich aufgebaut. Lediglich bei den Dossiers der Buchhaltungschefs der Bankstellen wurde eine Ausnahme gemacht, indem in deren Dossiers die Beschreibung der Kostenartenrechnung durch einige Zusatzblätter mit Beispielen von kontierten Aufwandbelegen erweitert wurde.

Dank der Existenz homogener Handbücher kann für sämtliche Instanzen von einem einheitlichen Informationsstand ausgegangen werden. Selbstverständlich wird aber dieser einheitliche Wissensstand nur dann aufrecht erhalten bleiben, wenn bei allfälligen Revisionen immer sämtliche Dossiers erfasst und den neuesten Erkenntnissen angepasst werden.

Aufbau des Kostenrechnungshandbuches der SNB

INHALTSVERZEICHNIS

1. Uebersicht über die durch die Kostenstellenleiter auszuführenden Tätigkeiten
2. Einleitung

I. Teil: HANDHABUNG DES KOSTENRECHNUNGSSYSTEMS

3. Pflichtenheft für den Kostenstellenleiter (Verzeichnisse)
 - 3.1. Anleitung zur Erstellung der Verzeichnisse
 - 3.2. Verzeichnisse
4. Auswertung der Kostenrechnung
 - 4.1. Kostenstellenblätter
 - 4.2. Mengenstatistik
 - 4.3. Budgets

II. Teil: ERLÄUTERUNG DES KOSTENRECHNUNGSSYSTEMS

5. Die Kostenartenrechnung
 - 5.1. Allgemeine Bemerkungen
 - 5.2. Die Kostenartenrechnung
 - 5.3. Die Kostenarten
 - 5.4. Das Kostenstellenblatt
6. Die Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit
 - 6.1. Die Kostenstellen
 - 6.2. Die Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit
 - 6.3. Die Verantwortlichkeit des Kostenstellenleiters
 - 6.4. Der Kostenstellenplan
7. Die Mengenstatistik
 - 7.1. Allgemeine Bemerkungen
 - 7.2. Das Mengenstatistik-Konzept der SNB
 - 7.3. Die Bestimmung der Äquivalenzziffern
 - 7.4. Die Auswertung aufgrund der Mengenstatistik
8. Die Budgetierung
 - 8.1. Allgemeine Bemerkungen
 - 8.2. Die Träger und der Ablauf der Budgetierung
 - 8.3. Die Technik der Budgetierung
 - 8.4. Die Auswertung der Budgetierung

8.3. Die Verzeichnisse

Bei der Abwicklung des Kostenrechnungssystems spielt eine vollständige und strukturierte Information der Kostenrechnungsstelle über die einzelnen Kostenstellen eine wesentliche Rolle. Aus diesem Grunde wird der Datenfluss zwischen Abrechnungsstelle und Kostenstellen durch sogenannte Verzeichnisse systematisiert. Dabei sind unter diesen Verzeichnissen standardisierte Tabellen zu verstehen, welche für die Abrechnung eine möglichst effiziente Aufbereitung des Zahlenmaterials garantieren sollen.

Die Verzeichnisse werden sämtlichen Kostenstellenleitern auf Beginn der Abrechnungsperioden, d.h. der einzelnen Semester, zugestellt. Der Kostenstellenleiter hat sie während der Periode auszufüllen, zu ergänzen oder zu korrigieren.

Bei der Notenbank wurden fünf verschiedene Verzeichnisse geschaffen, die im folgenden kurz erläutert werden ¹⁾:

1. Kostenstellenplan der Abteilung
2. Verzeichnis des fest zugeteilten Personals
3. Tabelle zur Erfassung der Präsenzzeiten
4. Verzeichnis der beanspruchten Räumlichkeiten
5. Von der Kostenstelle beanspruchte Maschinen.

8.3.1. Kostenstellenplan der Abteilung

Im Gegensatz zum allgemeinen Kostenstellenplan beinhaltet Verzeichnis 1 lediglich die Kostenbezirke derjenigen Abteilung, in der sich die Kostenstelle des jeweiligen Kostenstellenleiters befindet. Zusätzlich werden in diesem Kostenstellenplan die Kostenstellenleiter bezeichnet.

Der Kostenstellenleiter hat während den Abrechnungsperioden im Kostenstellenplan der Abteilung alle Änderungen der Struktur

1) Die bei der Erfassung der Mengen angewendete Technik und die entsprechenden Formulare werden im Rahmen der Ausführungen zur Mengenstatistik erläutert. Vgl. 7.2., S. 230 ff.

und/oder der Leitung der Kostenstellen permanent nachzutragen.
Das Verzeichnis ist semesterweise der Kostenrechnungsstelle einzu-
senden.

Beispiel zu Verzeichnis 1 ¹⁾

Kostenstellenplan der Abteilung Kasse, Bankstelle ..

Periode: 1.1. - 30.6.19..

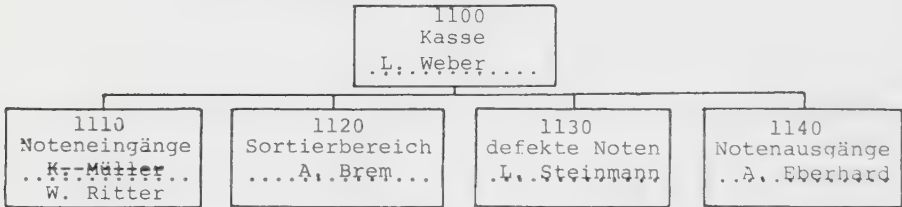


Abbildung 76

Kommentar zum Beispiel: Während der Periode erfolgte ein Wechsel in der Leitung der Kostenstelle "Noteneingänge". Sämtliche Kostenstellenleiter der Abteilung Kasse haben deshalb im Verzeichnis 1 eine Korrektur vorzunehmen.

8.3.2. Verzeichnis des fest zugewiesenen Personals

Jeder Kostenstellenleiter erhält zu Beginn der einzelnen Abrechnungsperioden das Verzeichnis 2, in welchem das ihm fest zugewiesene Personal aufgeführt ist.

Das Verzeichnis muss vom Kostenstellenleiter stets à jour gehalten werden. Anfangsbestand, allfällige Eintritte und Austritte (mit Datum) und Schlussbestand sind festzuhalten. Das Verzeichnis ist der Kostenrechnungsstelle semesterweise zuzustellen.

Abbildung 77 auf Seite 293 zeigt das Verzeichnis 2 für die Kostenstelle Sortierbereich.

1) Die der Erläuterung der Verzeichnisse zugrundeliegende Abteilung "Kasse" ist fiktiv.

Beispiel zu Verzeichnis 2

Verzeichnis des fest zugeteilten Personals der Kostenstelle 1120

Periode: 1.1. - 30.6.19..

Name	Vorname	Anfangs- bestand	Aus- tritte	Ein- tritte	Schluss- bestand
Brem.....	Rudolf.....	x			x
Brödmann..	Armin.....	x			x
Dosenbach.	Walter.....	x			x
Enz.....	Heinrich...	x	1.2.		
Fischer...	Margrit....	x			x
Gerber.....	Hanspeter..	x			x
Meier.....	Peter.....	x			x
Schmid.....	Urs.....	x			x
Steinmann.	Ulrich.....			15.2.	x
.....					
.....					

Abbildung 77

Kommentar zum Beispiel: Während dem Semester ist H. Enz am 1.2. ausgetreten und U. Steinmann am 15.2. eingetreten.

8.3.3. Tabelle zur Erfassung der Präsenzzeiten

Verzeichnis 3 erfasst neben den Absenztagen der Mitarbeiter der einzelnen Kostenstellen auch die von anderen Kostenstellen empfangenen respektive an andere Kostenstellen abgegebenen Präsenztage.

Der Kostenstellenleiter hat in der in Abbildung 78 wiedergegebenen Tabelle zur Erfassung der Präsenzzeiten laufend die Absenztage der Mitarbeiter seiner Kostenstelle je nach Art der Absenz in die entsprechende Kolonne einzutragen. Ebenso sind empfangene und abgegebene Präsenztage mit Angabe der Kostenstelle, welche

Tabelle zur Erfassung der Präsenzzeiten der Kostenstelle 1120

Periode: 1.1. - 28.2.19..

Name	Vorname	halb oder ganz tags	Absenztage				Präs.tage von ein- rsp. aus- getretenen Personen	an andere KS abge- gebene Präsenztage		von anderen KS empfan- gene Prä- senztage	
			Ferien	Militär	Krankheit	Urlaub		Tage	KS	Tage	KS
Brem.....	Rudolf...	1		15							
Brodmann..	Armin...	1						12	1130		
Dosenbach.	Walter...	1	5								
Enz.....	Heinrich.	1					21				
Fischer...	Margrit..	1			12						
Gerber....	Hanspeter	1			3	2					
Meier.....	Peter....	1/2									
Schmid....	Urs.....	1	5		12	1					
Steinmann.	Ulrich...	1					10			20	1140
Uhlmann...	Peter....	1								6	1110
Trüb.....	Monika...	1									
.....											

die Präsenztage abgegeben respektive empfangen hat, festzuhalten. Verzeichnis 3 ist zwecks Auswertung alle zwei Monate der Kostenrechnungsstelle abzuliefern.

Kommentar zum in Abbildung 78 wiedergegebenen Verzeichnis 3:

Während der Periode ist H. Enz am 1.2. ausgetreten und U. Steinmann am 15.2. eingetreten. Aus diesem Grunde müssen bei H. Enz 21 und bei U. Steinmann 10 Präsenztage eingetragen werden. Neben den Absenztagen Ferien, Militär, Krankheit und Urlaub (Tagungen, usw.) geht aus der Tabelle hervor, dass Herr Brodmann während 12 Tagen für die Kostenstelle 1130 "defekte Noten" gearbeitet hat. Gleichzeitig hat aber M. Trüeb von der Kostenstelle 1110 "Noteneingänge" während 6 und P. Uhlmann von der Kostenstelle 1140 "Notenausgänge" während 20 Tagen für die Kostenstelle 1120 "Sortierbereich" gearbeitet.

8.3.4. Verzeichnis der beanspruchten Räumlichkeiten

Im Verzeichnis der beanspruchten Räumlichkeiten werden neben den von der Kostenstelle vollständig benützten Räumlichkeiten auch diejenigen aufgeführt, die mit anderen Kostenstellen gemeinsam belegt werden.

Zusätzlich müssen bei der Führung des Verzeichnisses folgende Raumkategorien unterschieden werden:

- Schalterhalle
- Bürofläche
- Lager/Archiv
- 2.-klassige Räume *
- Wohnungen.

*Räume, die nur mit wesentlichen Investitionen als Bürofläche verwendet werden könnten.

Der Kostenstellenleiter hat das Verzeichnis allfälligen Änderungen in der Raumbelegung laufend anzupassen und es semesterweise der Kostenrechnungsstelle einzusenden.

Beispiel zu Verzeichnis 4

Verzeichnis der von der Kostenstelle 1120 beanspruchten Räumlichkeiten

Periode: 1.1. - 30.6.19..

Nr.	Bezeichnung	Kategorie	Fläche	beanspr. Fläche	restliche Fläche	
			m ²	m ²	m ²	KS
101	Sortierraum	Bürraum	80	80		
105	do.	do.	25	25		
109	do.	do.	50	25	25	1110
U10	Tagestresor	Tresor	150	50	100	1130

Abbildung 79

Kommentar zum Beispiel: Der Sortierraum Nr. 109 und der Tages-
tresor werden von zwei Kostenstellen beansprucht. Während des
Semesters sind keine Aenderungen der beanspruchten Räumlich-
keiten eingetreten.

8.3.5. Verzeichnis der beanspruchten Maschinen

Im Verzeichnis 5 werden die von jeder Kostenstelle beanspruchten
Maschinen festgehalten. Dabei sind Maschinen im Anschaffungswert
von Fr. 100.-- bis Fr. 5 000.-- und Maschinen im Anschaffungswert
über Fr. 5 000.-- getrennt aufgeführt (Maschinen mit Anschaffungs-
betrag unter Fr. 100.-- werden nicht erfasst).

Im Verzeichnis der beanspruchten Maschinen sind - was in Abbil-
dung 80 veranschaulicht wird - vom Kostenstellenleiter sämtliche
während der Periode neu angeschafften Maschinen aufzunehmen, bzw. die

liquidierten Maschinen zu streichen. Das Verzeichnis der beanspruchten Maschinen ist semesterweise der Kostenrechnungsstelle abzuliefern.

Beispiel zu Verzeichnis 5

Von der Kostenstelle 1120 beanspruchte Maschinen

Periode: 1.1. - 30.6.19..

<u>Maschinen mit Anschaffungsbetrag von Fr. 100.-- bis Fr. 5 000.--</u>				
Inventar- Nummer:	Typ:	Anschaffungs- jahr:	Anschaffungs- betrag:	Ausscheidung (Grund)
1102	Schreibmaschine.	1941	Fr. 1.500.--	liquidiert..
1120	Schreibmaschine.	1968	" 3.000.--	
1187	Tischrechner....	1973	" 1.500.--	
1188	Tischrechner....	1973	" 1.500.--	
1319	Tischrechner....	1976	" 2.400.--	
....				
<u>Maschinen mit Anschaffungsbetrag von über Fr. 5 000.--</u>				
Inventar- Nummer:	Typ:	Anschaffungs- jahr:	Anschaffungs- betrag:	Ausscheidung (Grund)
1118	Notenzählmasch..	1958	Fr. 11.500.--	KS. 1130....
1127	Notenzählmasch..	1971	" 16.000.--	
1129	Notenzählmasch..	1971	" 16.000.--	
....				

Abbildung 80

Kommentar zum Beispiel: Während der Periode wurde die Schreibmaschine Nr. 1102 liquidiert und die Notenzählmaschine Nr. 1118 an die Kostenstelle Nr. 1130 abgegeben. Gleichzeitig wurde ein neuer Tischrechner (Nr. 1319) angeschafft.

8.4. Kontierung der Aufwandbelege

Die Aufbereitung des für die Abrechnung erforderlichen Zahlenmaterials erfolgt neben den Verzeichnissen auf einer weiteren Ebene, indem die Buchhalter der Bankstellen sämtliche Aufwandbelege zu kontieren haben.

Den Buchhaltern steht für diese Aufgabe ein speziell geschaffener Kontierungsstempel zur Verfügung, mit dem die Aufwandbelege hinsichtlich der Kostenarten wie auch der Kostenstellen zu klassifizieren sind.

Die kontierten Belege müssen der Kostenrechnungsstelle jeweils semesterweise eingesandt werden.

Im folgenden wird zunächst der Kontierungsstempel vorgestellt. Anschliessend werden die mit Hilfe des Stempels erfolgende Zuordnung der Belege zu den Kostenarten und die Belastung der Kostenstellen erläutert.

8.4.1. Der Kontierungsstempel

Abbildung 81 zeigt den für die Zwecke der Kostenrechnung entwickelte Kontierungsstempel.

Kontierungsstempel

Buchungssatz		
Kostenart		
Kostenstelle		

Abbildung 81

Aufgrund dieses Stempels, der auf jedem Aufwandbeleg aufzutragen ist, können in übersichtlicher Form

- die zu belastenden Aufwandkonten
- die Kostenarten, denen die Beträge zuzuordnen sind und
- die zu belastenden Kostenstellen

angegeben werden.

Abbildung 82 zeigt ein Beispiel eines kontierten Aufwandbeleges. Es wird ersichtlich, dass die angeschafften Selbstklebeetiketten in der Finanzbuchhaltung dem Konto 60520 "Diverser Büromaterialaufwand" belastet werden. Im Rahmen der Kostenrechnung wird dieser Beleg in der Kostenart 60520 "Diverse Büromaterialkosten" erfasst und der Kostenstelle 5310 "Spedition" verrechnet.

8.4.2. Bestimmung der Kostenart

Die Aufgabe, die Belege einzelnen Kostenarten zuzuordnen, fällt umso schwieriger, je stärker die Aufwand- und Kostenartenpläne voneinander abweichen.

Bei der Schweizerischen Nationalbank konnte dank einer Harmonisierung der beiden Kontenpläne erreicht werden, dass - wie im Beispiel in Abbildung 82 gezeigt wird - in der Regel mit der Bestimmung der Aufwandart gleichzeitig auch die Kostenart definiert wird.

Das bedeutet aber nicht, dass grundsätzlich jeder Beleg, der als Aufwand erfasst wird, auch gleichzeitig ein Kostenelement darstellt. Wie im Rahmen der Ausführungen zur Gesamtbetriebsrechnung festgehalten wird, muss eine Reihe von Aufwendungen abgegrenzt werden. Dazu gehören insbesondere alle Anschaffungen von Fahrzeugen, Mobilien, Maschinen, usw..

In diesen Fällen hat der Buchhalter wohl das Aufwandkonto zu nennen, in der Rubrik Kostenart ist aber anzugeben, dass der Betrag abgegrenzt wird.

Beispiel: Kauf von Klebeetiketten

Büro AG

Rechnung
Facture

SCHWEIZ. NATIONALBANK
Börsenstr. 15
Postfach
8022 Zürich

Auftrag Commande	Bestellungs- Confirmation	Lieferung Livraison	Wort Mots	Fakturierung Date de la facture
26.11.74/Brief Brest, 478	33062 29.11.74/a	ca. Ende Dez. 74	4,4 %	20.12.74
Bestell- Commande	Artikel Article	Gehört Livre	Preis % Prix %	Fr
50'000	Selbstklebeetiketten 100/30 mm. Druck schwarz positiv, Papier SK weiss holzfrei Schreib 115 g/m ² , 4 Ecken gerade, in Bogen à 4 Nutzen geschnitten, zwischen den Etiketten ge- schliffen. " SBB BHS "	50'000 ✓		Fr. 1200.-
				Fr. 1200.-

Bestellungs- n°	60520
Bestellungs- n°	60520
Bestellungs- n°	5310

12
13
14
15
16
17
18
19
20

Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel eines Beleges, dessen Betrag abzugrenzen ist.

Beispiel: Kauf eines Personenwagens

<u>AUTO AG</u>		17.3.75 ml
Verkaufter Artikel: Fahrzeug Nr. 1121 vom 12.3.77 durch H. Preisig		Fr
Wagen-Art	Personenwagen	
Marke	Ford Granada	Fahrzeug-Nr. XXXXXX
Typ	2600 GXL	Türen 4
Farbe	aerosilver	Bremsen marquis
Chassis-Nr.	GAGF RC 50'446	
Sondereinrichtung	Rolligarten	

Buchungssatz	60410	
Kostenart		
Kostenstelle		

zum Preis ~~XXXXXX~~ von Kosten anderer Provision Zuschlag für	20'150.-- =====
---	--------------------

Abbildung 61

Das angeschaffte Fahrzeug wird in der Finanzbuchhaltung durch die Belastung des Kontos 60410 "Fahrzeuganschaffungen" sofort vollständig abgeschrieben. In der Kostenrechnung dagegen treten anstelle des Kaufpreises kalkulatorische Abschreibungen, welche den während der Periode eingetretenen Wertverzehr repräsentieren.

8.4.3. Belastung der Kostenstellen

Neben der Bestimmung der Kostenart hat der Buchhalter anzugeben, welchen Kostenstellen die Beträge zu belasten sind. Dabei ist, je nachdem ob direkte oder indirekte Kosten vorliegen, unterschiedlich vorzugehen.

Handelt es sich um direkte Kosten, bereitet die Kontierung keine Schwierigkeiten. Der Buchhalter kann aufgrund des Kostenstellenplanes diejenigen Kostenstellen eruieren, welche die Kosten verursacht haben und die entsprechenden Nummern der Kostenbezirke im Stempel angeben.

In Abbildung 82 beispielsweise wird durch den Kontierungsstempel die zu belastende Kostenstelle "Spedition" bezeichnet.

Bei den indirekten Kosten, wo sich Verteilschlüssel, zum Beispiel Lohnsumme, Anzahl m², Anzahl Mitarbeiter, usw. aufdrängen, hat der Buchhalter anstelle eines Kostenbezirkes den betreffenden Schlüssel anzugeben. Die Belastung der Kostenstellen kann in diesen Fällen erst später, anlässlich der Abrechnung, durch die Kostenrechnungsstelle erfolgen.

Das in Abbildung 84 wiedergegebene Beispiel zeigt die Vorgehensweise bei indirekten Kosten. Der Betrag von Fr. 110.- für Papierbogen wird durch den Kontierungsstempel der Aufwandart 60530 "Papieraufwand" und in diesem Falle wiederum gleichzeitig der Kostenart 60530 "Papierkosten" zugeordnet. Die anschliessende Belastung der Kostenstellen erfolgt nach Köpfen.

Beispiel: Kauf von Papierbogen

PAPIER AG

SCHWEIZ. NATIONALBANK
BCERSENSTR. 15

8022 ZUERICH

U.Z./N. ref. DF V71 /1

5200 Brugg, 24.01.75

per / par CAMION

Station / Gare

Lieferschein / Bulletin de livraison

75346

	Menge/Quantité	£	Fr.									
BOERSENSTR 15												
R. 15												
51 CM SR 70 GM2 SK 5 KONZEPT-SCHREIB SATINIERT	2500 BG ✓		Fr. 110.- =====									
<table border="1"><tr><td>Buchungs- satz</td><td>60530</td><td></td></tr><tr><td>Kosten- art</td><td>60530</td><td></td></tr><tr><td>Kosten- stelle</td><td>Köpfe</td><td></td></tr></table>	Buchungs- satz	60530		Kosten- art	60530		Kosten- stelle	Köpfe				
Buchungs- satz	60530											
Kosten- art	60530											
Kosten- stelle	Köpfe											

8.5. Die Abrechnung

Die zentrale Kostenrechnungsinstanz hat - wie Abbildung 85 veranschaulicht - die Aufgabe, aufgrund des von den Kostenstellen und den Buchhaltungen der Bankstellen abzuliefernden Zahlenmaterials semesterweise eine Abrechnung durchzuführen.

Dabei werden sämtliche Kosten des abgelaufenen Semesters berechnet und den einzelnen Kostenstellen in separat geführten Kostenstellenblättern belastet. Das Ergebnis, die vollständig ausgefüllten Kostenstellenblätter, repräsentiert die eigentliche Kostenstellenrechnung.

Uebersicht zur Abrechnung

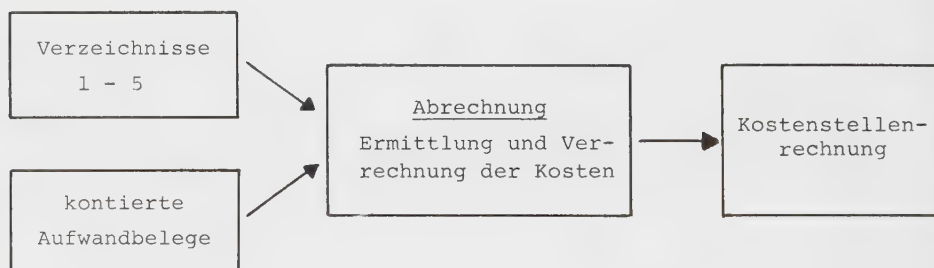


Abbildung 85

Die Abrechnungstechnik hängt eng mit dem Charakter der Kosten zusammen, wobei grundsätzlich vier Kategorien von Kosten zu unterscheiden sind:

1. Gehaltskosten
2. Direkt verrechnete Kosten
3. Indirekt verrechnete Kosten
4. Kalkulatorische Kosten.

Im folgenden wird die Vorgehensweise bei der Ermittlung und Verrechnung dieser vier Kategorien von Kosten im einzelnen vorgestellt.

8.5.1. Verrechnung der Gehaltskosten

Die Ermittlung und Belastung der Gehaltskosten erfolgt entsprechend ihrer Bedeutung in sehr detaillierter Art und Weise. Dabei wird die Berechnung der einzelnen Komponenten der Gehaltskosten durch das in Abbildung 86 gezeigte Formular C erleichtert.

Die Kostenrechnungsstelle hat aufgrund der Salärlisten, welche die Personalabteilung zur Verfügung stellt, zunächst für jeden Mitarbeiter das Tagesgehalt zu ermitteln ¹⁾. Anschliessend werden mit Hilfe des Verzeichnisses "Tabelle zur Erfassung der Präsenzzeiten" die empfangenen bzw. abgegebenen Präsenzgehälter, das Absenzgehalt und das Präsenzgehalt ermittelt.

In Abbildung 86, dem Formular C für die Kostenstelle "Spedition", beispielsweise muss neben den Absenzen von R. Meier und M. Huber auch eingetragen werden, dass E. Appl während dem Semester für die Kostenstelle 5110 "Materialverwaltung" gearbeitet hat. Ebenso ist zu berücksichtigen, dass K. Walder, der an sich der Kostenstelle 5110 "Materialverwaltung" fest zugeteilt ist, in der Spedition ausgeholfen hat.

Nach Eintragung sämtlicher Positionen können die Komponenten der Gehaltskosten ohne weiteres berechnet werden und im Kostenstellenblatt der jeweiligen Kostenstelle eingesetzt werden. In unserem Beispiel setzen sich die Gehaltskosten wie folgt zusammen:

60215	Eigene Präsenzgehälter	63 550
60216	- Abgegebene Präsenzgehälter	3 200
60217	+ Empfangene Präsenzgehälter	5 400
60218	Präsenzgehälter	65 750
60219	+ Eigene Absenzgehälter	2 750
60210	Gehälter	<u>68 500</u>

1) Das Tagesgehalt wird
wie folgt ermittelt:

Semestergehalt
Anzahl möglicher Arbeitstage/Semester

Formular zur Verrechnung der Gehaltskosten

Kostenstelle: 5310...Spedition..... Periode: 1. Sem. 19.1

	Beschäftigte (1)	Tages- gehalt (2)	Pers. mögl. AZ (3)	Verrechnung mit anderen Kostenstellen +						Absenzgehalt		Präsenzgehalt	
				Tage (4)	Betrag Ko.art 60217 (5)=(4)x(2)	KS (6)	Tage (7)	Betrag Ko.art 60216 (8)=(7)x(2)	KS (9)	Absenz- tage (10)	Absenz- betrag (11)=(10)x(2)	Präsenz- tage (12)	Präsenz- betrag (13)=(12)x(2)
1.	Meier Rudolf	190	130		-			-		10	1 900	120	24 700
2.	Appl Ernst	160	130		-		20	3 200	5110			110	17 600
3.	Huber Maja	170	130		-			-		5	850	125	21 250
4.	Walder Kurt	180	130	30	5 400	5110							
5.													
6.													
7.													
8.													
9.													
10.													
11.													
12.													
13.													
14.													
15.													
Total				30	5 400		20	3 200		15	2 750	355	63 550

8.5.2. Verrechnung der direkten Kosten

Die Verrechnung der direkten Kosten auf die Kostenstellen erfolgt mit Hilfe des in Abbildung 87 gezeigten Formulars A. Auf diesem Formular sind alle diejenigen Kostenarten aufgelistet, welche den Kostenstellen direkt belastet werden.

Die Kostenrechnungsstelle kann nun bei der Durchsicht der Aufwandbelege die Beträge sämtlicher Belege, bei denen im Kontierungsstempel eine direkt zu belastende Kostenstelle bezeichnet ist, im Formular C des entsprechenden Kostenbezirktes festhalten. Durch Kumulierung der einzelnen Beträge wird anschliessend für jede Kostenstelle das Total pro Kostenart ermittelt und im Kostenstellenblatt eingesetzt.

8.5.3. Verrechnung der indirekten Kosten

Die Belastung der indirekten Kosten auf die Kostenstellen erfolgt in zwei Schritten.

Da die Schlüsselung der Kosten grundsätzlich für jede Bankstelle separat durchgeführt wird, müssen zunächst die pro Bankstelle zu verteilenden Kosten berechnet werden.

Dies erfolgt aufgrund des in Abbildung 88 auf Seite 309 wiedergegebenen Formulars B, indem bei der Durchsicht der kontierten Aufwandbelege alle indirekten Kosten darin festgehalten und nach Kostenarten getrennt addiert werden.

In einem zweiten Schritt müssen die kumulierten indirekten Kosten für jede einzelne Kostenart separat auf die Kostenstellen verteilt werden. Dazu steht wiederum ein Formular zur Verfügung, das sämtliche Kostenbezirke der jeweiligen Bankstelle aufführt und dementsprechend für jede Bankstelle individuell gestaltet ist.

A

Formular zur Verrechnung der direkten Kosten

Kostenstelle:

Periode:

Kostenart:		Beträge der Belege:	Total:
60230	Einstellungs- und Ausbil- dungskosten		
60240	Kosten für betr. Verant.		
60420	Unterhalt Fahrzeuge		
60460	Unterhalt Maschinen		
60560	Taggelder und Reise- spesen		
60570	Repräsen- tations- kosten		
60610	Zeitungen Zeitschriften		
60620	Bücher		
60630	Auskunfts- kosten		
60700	Druckkosten für Publik.		
60800	Kosten für zirk. Noten		
60910	Kosten für Dienstleist. Dritter		
60920	Beiträge an Dritte		
60930	Entschäd. fremde Agent.		
60940	Steuern		
60950	versch. Kosten		

B

Formular zur Berechnung der indirekten Kosten

Kostenstelle: Periode:

Kostenart:		Total:
60220	Sozial- leistungen	
60250	Kosten für Verpflegung	
60320	Unterhalt u. Bewachung Ge- bäude	
60440	Unterhalt Mobiliar	
60460	Unterhalt Ma- schinen	
60510	Drucksachen u. Formulare	
60520	Div. Büro- material	
60530	Papierkosten	
60540	Couverts	
60640	Porti	
60650	Telefon	
60660	Telex, Tele- graph	

Die folgende Abbildung zeigt das zur Verteilung der indirekten Kosten der Zweiganstalten verwendete Formular D.

D

Formular D zur Verteilung der indirekten Kosten

Zweiganstalt

<u>Kostenstellen:</u>	<u>Schlüsselung:</u> m ²	<u>Kostenart:</u> Unt.+Bewach. Gebäude
Direktion 8.00	54	1 091
Buchhaltung 8.10	60	1 214
Kasse 8.20	132	2 668
Portefeuille 8.30	11	222
Wertschriften 8.40	25	505
Mat.-verwalt. Hausverwalt. 8.50 Spedition	188	3 800
TOTAL	<u>470</u>	<u>9 500</u> =====

Abbildung 89

In diesem Formular, zum Beispiel für die Unterhalts- und Bewachungskosten des Gebäudes einer Zweiganstalt ¹⁾, werden zunächst der Schlüssel (Anzahl m²/Kostenstelle) und das Total der zu verteilenden Kosten (Fr. 9 500.--) eingetragen. Anschliessend können die anteiligen Kosten berechnet und den einzelnen Kostenstellen in ihren Kostenstellenblättern belastet werden.

1) Fiktives, aber repräsentatives Beispiel.

8.5.4. Verrechnung der kalkulatorischen Kosten

Zur Vervollständigung der Abrechnung sind schliesslich noch die kalkulatorischen Kosten für

- Gebäude
- Mobilien und
- Fahrzeuge
- Maschinen

zu berücksichtigen. Dabei basiert die Berechnung dieser Kosten weitgehend auf den von den Kostenstellenleitern während des Semesters geführten Verzeichnissen.

Im einzelnen werden die kalkulatorischen Kosten wie folgt ermittelt ^{1) 2)}:

Verrechnung der kalkulatorischen Kosten

<u>Gebäude</u>	$\begin{array}{l} \text{Anzahl m}^2 \text{ Kategorie 1} \times \text{kalk. Kosten/m}^2 \text{ der Kat. 1} \\ + \quad " \quad \text{m}^2 \quad " \quad 2 \times \quad " \quad " \quad / \text{m}^2 \quad " \quad " \quad 2 \\ \text{usw.} \end{array}$
<u>Mobilien</u>	Anzahl Mitarbeiter $\times$ kalk. Kosten/Mitarbeiter
<u>Fahrzeuge</u> und <u>Maschinen</u>	$\frac{\text{Anschaffungsbetrag}}{\text{Lebensdauer in Semestern}}$

Abbildung 90

Die aufgrund der obigen Formeln berechneten kalkulatorischen Kosten werden anschliessend ebenfalls in die Kostenstellenblätter der einzelnen Kostenbezirke eingetragen.

1) Die einzelnen Raumkategorien wie auch die der Berechnung der kalkulatorischen Kosten zugrunde liegenden Ansätze werden im Rahmen der Ausführungen zur Gesamtbetriebsrechnung vorgestellt. Vgl. 5.3.5.3., S. 152 ff.

2) Die Ermittlung der kalkulatorischen Abschreibungen für Noten werden in diesen Ausführungen nicht berücksichtigt. Es handelt sich dabei um ein Spezialproblem, das ebenfalls im Kapitel Gesamtbetriebsrechnung erläutert wird. Vgl. 5.3.5.9., S. 159 ff.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass aufgrund der in diesem Abschnitt gezeigten Erfassung und Verrechnung der vier Kostenkategorien

- Gehaltskosten
- direkte Kosten
- indirekte Kosten und
- kalkulatorische Kosten

für jeden Kostenbezirk das in Abbildung 91 wiedergegebene Kostenstellenblatt mit den Beträgen der einzelnen Kostenarten und damit die eigentliche Kostenstellenrechnung resultiert.

Die auf der Basis dieser Kostenstellenblätter erfolgende Zusammenfassung zu den Betriebskostenartenrechnungen der Sitze, Zweiganstalten und eigenen Agenturen wie auch der Schweizerischen Nationalbank insgesamt bereitet in technischer Hinsicht keine weiteren Schwierigkeiten. Dies nicht zuletzt deshalb, weil den Interdependenzen zwischen den einzelnen Kostenstellen durch die Erfassung der abgegebenen und empfangenen Präsenzgehälter von allem Anfang an Rechnung getragen worden ist.

Kostenstellenblatt

SNB	Bankstelle:		Kostenstellen-Nr.:		
Kostenstelle:	Leiter:	Pers.best.:	Präsenzzeit:	Raum in m ² :	Periode:
Kostenart			Fr.-Betrag	Prozent	
60215	Eigene Präsenzgehälter				
60216	Abgegebene Präsenzgehälter				
60217	Empfangene Präsenzgehälter				
60218	Präsenzgehälter				
60219	Eigene Absenzgehälter				
60210	Gehälter				
60220	Sozialleistungen				
60230	Einstellungs- + Ausbildungskosten				
60240	Kosten für betriebliche Veranstaltungen				
60250	Kosten für Verpflegung				
60200	Personalkosten				
60310	Kalkulatorische Abschreibungen Gebäude				
60320	Unterhalt und Bewachung Gebäude				
60300	Raumkosten				
60410	Kalkulatorische Abschreibungen Fahrzeuge				
60420	Unterhalt Fahrzeuge				
60430	Kalkulatorische Abschreibungen Mobiliar				
60440	Unterhalt Mobiliar				
60450	Kalkulatorische Abschreibungen Maschinen + Geräte				
60460	Unterhalt Maschinen + Geräte				
60470	Sachversicherungskosten				
60400	Betriebsausstattungskosten				
60510	Drucksachen + Formulare				
60520	Diverses Büromaterial				
60530	Papierkosten				
60540	Couverts				
60550	Versicherungskosten Wertsendungen				
60560	Taggelder + Reisespesen				
60570	Repräsentationskosten				
60500	Geschäfts- und Bürokosten				
60610	Zeitungen + Zeitschriften				
60620	Bücher				
60630	Auskunftskosten				
60640	Porti				
60650	Telefon				
60660	Telex, Telegraph				
60600	Informations- + Kommunikationskosten				
60700	Druckkosten Publikationen				
60810	Unterhalt Notenumlauf				
60820	Kalkulatorische Abschreibungen Notenumlauf				
60800	Kosten aus Notenumlauf				
60910	Kosten für Dienstleistungen Dritter				
60920	Beiträge an Dritte				
60930	Entschädigungen fremde Agenturen				
60940	Steuern				
60950	Verschiedene Kosten				
60960	Kosten für PK-Verwaltung				
60970	Hauszeitung				
60980	Bekleidung				
60900	Uebrige Sachkosten				
60000	Total				

III. Teil Planung und Budgetierung im Rahmen des Kosten-
rechnungssystems

9. Kapitel DIE PLANUNG

9.1. Wesen und Funktion der Planung

9.1.1. Einleitung

Die bisherigen Ausführungen zum Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystem haben sich ausschliesslich auf die Erfassung des Unternehmensgeschehens bezogen. Das skizzierte Erfassungsmodell bedarf jedoch insbesondere in Zeiten erhöhter Dynamik in System und Supersystem der Ergänzung durch Prognose- und Vorgabegrössen. Will das Rechnungswesen und speziell die Kostenrechnung Führungsinstrument sein und nicht etwa als reines Kontrollinstrument im Selbstzweck erstarren, so hat es sich der Zukunft zu öffnen und entsprechend seinen Beitrag zur Problemlösung in Systemen zu leisten.

Geführt wird eine Unternehmung ja erst dann, wenn ihre Zukunft eine aktive Gestaltung erfährt. Solches Agieren (im Gegensatz zum Reagieren), das Erkennen künftig anfallender Probleme, also ein Sich-nicht-überraschen-Lassen, setzt eine gezielte Auseinandersetzung mit den Ist- und Vergangenheitsdaten, aber auch mit der Unternehmungszukunft voraus. Je weitreichender und komplexer heutige Entscheide die unternehmerische Zukunft präjudizieren, umso umfassender und fundierter sind diese vorzubereiten, d.h. zu planen.

Planungsprozesse finden ihren vorläufigen Abschluss in unmittelbaren Vorgabe- oder Budgetwerten, in Grössen, die messoperational, d.h. in Qualität, Quantität, Zeit und Raum definiert und messbar sind und entsprechend auch als handlungsoperational gelten, was nichts anderes bedeutet, als dass sie als Planungsaussagen so be-

schaffen sind, dass sie sich durch Instanzen unterer Ebenen verwirklichen lassen. ¹⁾ Sind Grössen mess- und/oder handlungsoperational, so können sie sich dem potentiellen Wirkbereich der Kontrolle nicht entziehen, sie sind kontrollierbar. Kontrollen sind aber nur dort sinnvoll, wo zielgerichtetes Handeln gefordert wird. "Kontrolle besitzt ja keinen Selbstzweck, sondern dient in der Hauptsache der Sicherung der kurz- oder längerfristigen Zielverwirklichung. Aus diesen Ueberlegungen geht die gegenseitige Bedingtheit beider Führungsfunktionen klar hervor; vor allem zeigt es sich, dass Planung wie Kontrolle für sich allein weder voll funktionsfähig noch sinnvoll sind." ¹⁾ Mit einiger Berechtigung lässt sich deshalb die Forderung erheben, die Kostenrechnung als Kontrollinstrument mit einem weiteren Bereich, dem Kostenbudget zu versehen. Die Schritte von der Ebene der langfristig-strategischen Planung bis zur Zahlenebene des Jahresbudgets bedürfen nicht nur deshalb der Erläuterung, weil sie nicht einfach vollziehbar sind, sondern auch deswegen, weil über den Rahmen des Kostenrechnungs- und Kostenbudgetierungssystems hinaus, erweiternd ein kurzer Abriss der Unternehmensplanung gegeben werden soll, der möglicherweise Ansatz für den weiteren Ausbau des Systems sein könnte.

9.1.2. Wesen und Begriff der Planung

Es lag bis anhin sehr nahe, das Führungselement Planung praktisch ausschliesslich als generelle Teilphase des Führungshandelns zu betrachten. Wenn Hill ²⁾ von der Planung als einem systematischen Durchdenken und Festlegen von Zielen, Verhaltensweisen und Massnahmen für die Zukunft spricht, so beleuchtet er eindeutig den rein prozessualen Aspekt der Planung als Element der Führung und impliziert somit gleichzeitig die entscheidende Bedeutung der Gestaltung dieses Prozesses, unabhängig davon, ob diese Gestaltungs-

1) Siegwart, Hans; Menzl, Inge: Kontrolle als Führungsaufgabe, Bern 1978, S. 96 resp. S. 86.

2) Vgl. Hill, Wilhelm: Unternehmensplanung, Stuttgart 1966, S.7.

aufgabe die Zukunft eines kleinen Unternehmens oder jene eines Konzerns betrifft.

Die zunehmende Komplexität von Unternehmenssystemen, mitunter eine Folge erhöhter Kapitalintensität im Produktionsbereich, dient keineswegs der besseren Ueberschaubarkeit funktionaler Zusammenhänge; diese bedürfen deshalb bei ihrer Planung weiterer Aspekte. Bereits unser Führungsbegriff beschränkte sich nicht nur auf den eigentlichen Führungsakt, sondern fand seine Erweiterung in zusätzlich einzubeziehenden Führungsaspekten: Es gibt Unternehmungen, welche die Planung im Unternehmen verselbständigen, sie eigens hiefür eingerichteten Stellen delegieren. Solche Planungsinstitutionen sind demzufolge beauftragt, Planungsprozesse mindestens zu koordinieren. In ihren Dienst werden entsprechende Planungsinstrumente gestellt. Es sei deshalb nochmals wiederholt: "Planung als Element der Führung umfasst alle institutionellen, funktionellen und instrumentalen Erscheinungen, welche der Vorbereitung der Entscheide über die zu wählende Politik im jeweiligen Geltungsbereich dienen" ¹⁾, wobei Politik nach Rühli ²⁾ jene Gesamtheit von Problemen (Aufgaben) umfasst, die gelöst werden muss, wenn das Verhalten eines Systems oder Subsystems bestimmt wird.

Es ist mithin klar umrissen, dass der Planungsprozess, die Phase der Entscheidungsvorbereitung, von zentraler Bedeutung ist, während Institutionen und Instrumente der Planung situationsbezogen in den Dienst dieses Prozesses zu stellen sind und bezüglich ihres Beitrages zum Planungsvorgang auch immer wieder überprüft werden müssen.

9.1.3. Zur Notwendigkeit der Planung

Die ausserordentliche Vielfalt von Planungsbegriffen, angefangen bei der einfachen Arbeitszeitgestaltung des einzelnen Arbeitneh-

1) Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 55.

2) Vgl. Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 1, S. 33.

mers (reine Durchführungsplanung) bis hin zu hoch abstrakten Modellanalysen des Unternehmensverhaltens ¹⁾, begründet die Notwendigkeit der Planung bereits vortrefflich. Beginnen wir beim einzelnen Angestellten, dessen Tagesablauf er nach seinem Gutdünken gestalten kann. Das florierende Geschäft mit Kursen über optimale Arbeitsgestaltung zeigt offensichtlich, dass Planung bereits am einzelnen Pult beginnt, dass es verschiedene Arten der Arbeitszeiteinteilung gibt und zu vermuten ist, dass ein täglicher Arbeitsplan effizientere Ergebnisse erwarten lässt, als sie ein In-den-Tag-hinein-Leben ergibt. Entsprechend komplexere Probleme stellen sich beim Ausrichten grosser Systeme und ihrer Elemente auf zu erreichende Ziele: solche bedürfen bezüglich ihres Zusammenwirkens der wohl vorbereiteten Koordination, wollen sie ihr entsprechendes System nicht fahrlässig der Gefahr des Zerfalls aussetzen.

9.1.4. Zweck und Funktionen der Planung

Es wurde verschiedentlich darauf hingewiesen, dass der Zweck der Unternehmensführung und damit auch der Planung in der Erhaltung des Systems in der Zukunft besteht.

In Volkswirtschaften mit marktwirtschaftlichen Grundstrukturen bestimmt letzten Endes der Markt über den einer Unternehmung zugeordneten Zweck. Erfüllt diese ihre Funktion nicht mehr, so verhindern marktwirtschaftliche Kräfte ihre unnütze Existenz.

Bei Institutionen wie jener der Notenbank, deren Existenz durch Gesetz gesichert sind, bedeutet Planung nicht primär Sicherung der Existenz, aber umsomehr Erfüllung ihres Zweckes unter supponierten marktwirtschaftlichen Bedingungen.

Die Schweizerische Nationalbank hätte unter Konkurrenzverhältnis-

1) Vgl. Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 53.

sen eindeutig jenes Institut zu sein, das seine Aufgabe (seinen Zweck) am besten erfüllt und entsprechend als erstes in Frage käme, die Bank der Banken zu sein. Die Gegebenheit Unikat zu sein, auferlegt der Planung damit nicht nur das Ziel der Systemerhaltung, sondern schlicht jenes der Optimierung aller Unternehmungsprozesse durch

- "- Verminderung von Koordinationsmängeln
- Senkung der aus Fehlentscheidungen resultierenden Kosten
- Erhöhung der Leistungen aller Unternehmungsabteilungen" ¹⁾
- Erhöhung der Effizienz durch bessere Anpassung an die Marktbedürfnisse.

Ihrem Zweck gerecht zu werden vermag die Planung aber nur dann, wenn im Laufe ihres Prozesses verschiedene Aufgaben gelöst werden können, welche neben der rein führungstechnisch-formalen auch die zwischenmenschliche und die materielle Seite der Führung berühren. Rühli ²⁾ erkennt den Einfluss der Planung entsprechend als

- Gestaltungselement des Führungsstils
- systematische Entscheidungsvorbereitung
- Anordnungsinstrument
- Koordinations- und Integrationsinstrument
- Kontrollinstrument
- Ausdruck von Wertvorstellungen
- Interessenausgleichsinstrument
- Instrument zur Förderung des geschäftspolitischen Denkens.

Geht man davon aus, dass es unterschiedliche Arten der Problemlösung und ihrer Steuerung d.h. unterschiedliche Führungsstra-

1) Hill, Wilhelm: Unternehmungsplanung, Stuttgart 1966, S. 10.

2) Vgl. Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 60ff.

tegien gibt, kann durch eine gezielte Ausgestaltung der Planung die erwünschte Problemlösungs- bzw. Führungsstrategie mindestens teilweise bestimmt werden. Die Planung ist dadurch Gestaltungselement der Problemlösungsform, d.h. des Führungsstils.¹⁾

Den eigentlichen Führungsakt betrachtend, steht der Planung die systematische Vorbereitung von Entscheidungen zu. Man stützt sich damit auf die Tatsache ab, dass systematisches und umfassendes Vorbereiten des Entscheidungsaktes im Gegensatz zur Improvisation bessere Entscheidungsergebnisse erzielen lässt.

Im Dienste der Anordnung als Element der Willensdurchsetzung steht die Planung dann, wenn sie als Basis für die Durchsetzung von Entscheidungen in dem Sinne verstanden wird, als sie lenkend auf den Vollzug einzuwirken imstande ist.

Ihre Koordinations- und Integrationsfunktion erfüllt sie dadurch, dass sie im Rahmen ihres Systems die einzelnen Teilbereichspläne und Teilaktivitäten aufeinander abzustimmen hat und dergestalt die Möglichkeit zur Erkennung und Beseitigung von Widersprüchlichkeiten und eine entsprechende Ausrichtung auf die übergeordneten Ziele schafft.

Bereits verschiedentlich ist auf die enge Beziehung von Planung und Kontrolle verwiesen worden. Geplant soll eigentlich nur dann werden, wenn auch kontrolliert wird, und umgekehrt hat die Kontrolle auch nur dann ihren vollen Sinn, wenn geplant werden kann. Mit der Erarbeitung entsprechend konkreter Pläne sind die materiellen Voraussetzungen zur Bestimmung der Zielerfüllungsgrade geschaffen.

Immer wieder unterschätzt wird die Bedeutung der Planung als Mittel zur Darstellung und Realisierung eigener Wertvorstellungen und andererseits sind insbesondere Planungsphasen geeignet zum

1) Vgl. Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 60 f.

Ausgleich verschiedener Interessen und einer entsprechenden Ausrichtung auf die formulierten Ziele des gesamten Systems.

Rühli ¹⁾ verweist endlich auf den Beitrag zur sozialen Integration, zur Förderung des inneren Zusammenhaltes und zur Ueberwindung "zentrifugaler Kräfte"; eine Planungsfunktion, die bei zunehmender Arbeitsteilung und vermehrtem Spezialistentum nicht zu unterschätzen ist.

1) Vgl. Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 2, S. 63.

9.2. Die langfristig-strategische Planung

9.2.1. Die verschiedenen Planungsarten

Die Vielfalt der Ansätze zur Definition der Planung kann nicht zuletzt auch mit dem umfassenden Spektrum von Anforderungen an die Unternehmensplanung begründet werden. Strategisch wichtige Entschlüsse werden ebenso in der Küche der Unternehmensplanungsstäbe vorbereitet wie Entscheide, die beinahe noch dem Bereich der Routinegeschäfte anzugliedern sind.

Theorie und Praxis unterscheidet deshalb bezüglich Zeithorizont und Planungsinhalt mindestens drei Planungsarten, nämlich

- die langfristig-strategische Planung,
- die mittelfristig-operative Planung und
- die kurzfristig-dispositive Planung,

die alle durch zweckmässige Kontrollinstrumente ergänzt werden müssen, wenn Gewähr für ihre wirksame Entfaltung geboten sein soll. ¹⁾

Die drei Planungsarten sprechen nicht nur unterschiedliche Zeithorizonte, sondern ebenso sehr auf verschiedene Verfahren an, die im folgenden einer abrissartigen Darstellung bedürfen.

Abbildung 92 stellt neben die drei zeitlich doch mehr oder weniger definierten Planungsarten noch eine vierte, die Projektplanung, welche ergänzend Probleme aus allen zeitlichen Bereichen in einmaligen Vorhaben zu lösen versucht.

Sind die operative und die dispositive Planung eindeutig an gewisse Zeithorizonte gebunden und entsprechend zeit- und periodenorientiert, so arbeitet die strategische Planung vielmehr pro-

1) Vgl. Hill, Wilhelm: Unternehmens-Planung in kleinen und mittleren Betrieben, Die Orientierung (SVB), 1976, S. 3.

Die verschiedenen Planungsarten

Bezeichnung	Strategische Planung	Operative Planung	Dispositive Planung	Projektplanung
Planungszeitraum	über 5 Jahre	1 plus 2-4 Jahre	unter 1 Jahr	Projektabhängig
Hauptzweck	Langfristige Existenzsicherung	Ausrichtung der Aktivitäten auf operationale Periodenziele	wirtschaftlich optimale Steuerung repetitiver Prozesse	Geordnete Realisierung von Projekten
Gegenstand Inhalt	- Leitbilder und Strukturbudgets - Entschiede über Strategien im Sinne von lang fristig wirkenden, strukturverändernden Massnahmen	- Periodenziele - Massnahmen - Mittelbedarf - Erfolgs- und Finanzbudgets	- Beschaffung und Lager - Produktionssteuerung - Aussendienststeuerung - Kassemhaltung u kurzfr Liquiditätsplanung	- Forschungsprojekte - Produktneuerungen - Investitionen - Reorganisation - Akquisition/Fusion - Umfinanzierungen
Charakteristika	Erkennen und Handeln wesentlicher Bedrohungen und Chancen	Systematischer jährlicher Prozess nach festen administrativem Prozedere	Repetitiver Dauerprozess mit festen Optimierungsroutinen	einmalige Vorhaben, besondere Projektorganisation, Netzplan

Abbildung 92

Quelle: Hill, Wilhelm: Umweltanalyse und Unternehmungsplanung, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 4/1977, S. 290.

blemorientiert. Ihr geht es darum, "zu prüfen, ob bisherige Politiken und Strategien durch neue zu ersetzen sind, weil wesentliche Ziele mit bisherigen Verhaltensweisen nicht mehr zu erreichen sind, weil sich existenzielle Bedrohungen abzeichnen, oder wenn es gilt, besondere Chancen zu nützen" ¹⁾.

Abbildung 93 macht deutlich, dass ein Planungssystem mindestens kurz- und mittelfristig alle Teilbereichspläne in ein umfassendes System integriert, während lediglich vereinzelte strategisch bedeutsame, allenfalls auch bereichsüberschreitende Programme nur beschränkt systematisch in das standardisierte Planungsgeschehen eingeordnet sind.

Zeithorizont der integrierten Planung

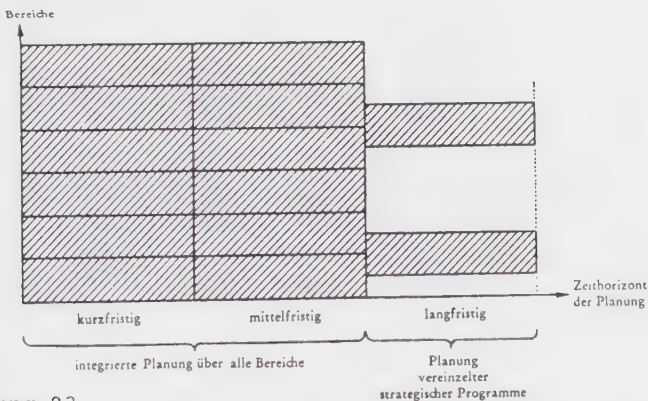


Abbildung 93

Quelle: Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 83.

9.2.2. Die strategische Planung

Die Planung einzelner strategischer Programme, welche ihrer Bedeutung entsprechend nicht nur Teilbereiche der Unternehmung

1) Hill, Wilhelm: Umweltanalyse und Unternehmensplanung, in: Die Unternehmung, 4/1977, S. 291.

Die einzelnen Bereiche der strategischen Planung

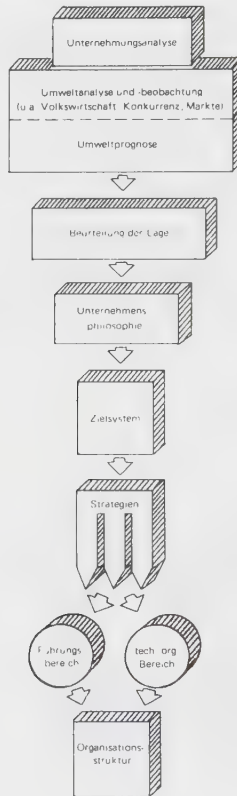


Abbildung 94

Quelle: Kilgus, Ernst: Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band 1: Problemstellung - Allgemeine Grundlagen - Ergebnisse, Zürich 1974, S. 32.

tangieren, setzt die Existenz einer Anzahl selbständiger Bereiche voraus, die als Elemente zu einem logischen System verbunden, in enger Beziehung operieren (vgl. Abbildung 94).

Bei der praktischen Planungsarbeit lassen sich die einzelnen Schritte kaum zeitlich genau voneinander trennen. Abbildung 94 stellt insofern keine zeitlichen, sondern logische Teilprobleme des strategischen Planungsprozesses dar. Sie zeigt, dass die Möglichkeit, strategische Probleme rechtzeitig erkennen zu können, nur jenem Unternehmen gegeben ist, das sich ständig ernsthaft in systematischer Art und Weise mit sich selbst (Unternehmensanalyse) und seiner Umwelt (Umweltanalyse) auseinandersetzt, denn "sowohl für die Bestimmung von Zielen wie für die Auswahl zieladäquater Verhaltensweisen ist die richtige Einschätzung der für die Unternehmung relevanten Umweltgegebenheiten von entscheidender Bedeutung" ¹⁾. Die Umweltdaten bedürfen deshalb einer fundierten Analyse, die den Einfluss der einzelnen Grössen auf die Unternehmung festzustellen hat, denn je nach Zeithorizont und engerem Untersuchungsbereich wären diese Daten anders zu gewichten. Abbildung 95 zeigt die unterschiedliche Bedeutung der Prognose einzelner Indikatoren für spezielle Geschäftsbereiche einer Grossbank. Genauso bedarf die strategische Planung entsprechend anderer Grundlagen als etwa operative und dispositive Planung sie benötigen.

Im Rahmen einer Umweltprognose sind die als relevant erachteten Umweltdaten unter Einbezug der betrachteten Unternehmung (vgl. Abbildung 95 und bei Fortsetzung der gewählten Strategien zu prognostizieren und Korrelationen zwischen Umweltbestimmungsfaktoren und bankbetrieblichen Prognosegrössen festzustellen. Auf diese Weise lässt sich die mögliche künftige Entwicklung der eigenen Bank in den grossen Zügen erkennen. "Diese idealen Voraussetzungen dürf-

1) Hill, Wilhelm: Umweltanalyse und Unternehmungsplanung, in: Die Unternehmung, Nr. 4, 1977, S. 291.

Vgl. Kilgus, Ernst: Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band 1, S. 34 ff.

Bedeutung von Wirtschafts- und Umweltprognosen für einige Bank-Geschäftsparten ¹⁾

Indikatoren	Geschäftsparten	Kommerz-kredite Inland/Ausland	Hypotheken und Bau-kredite Inland	Passiv-geschäft	Ausland-kredite an Banken und Regierungen	Kapital-marktfinan-zierung Inland	Devisen-handel	Anlage-beratung	Wert-schriften-handel	Anlage-fonds-geschäft
Bevölkerung		○	★	●	★	○	★	○	○	★
Gesamtwirtschaft		●	★	★	●	●	●	★	★	●
Aussenhandel		★	○	○	●	★	●	★	★	○
Preise		●	●	●	●	●	●	●	●	●
Geld- und Kapitalmarkt		●	●	●	●	●	●	●	●	●
Einkommen und Vermögen		★	★	●	●	★	★	●	●	●
Ertrags- und Zahlungsbilanz		★	○	★	●	●	●	★	★	○
Staat und Wirtschaftspolitik		★	★	★	●	★	●	●	●	●
Geld- und Währungspolitik		●	★	●	●	●	●	●	●	●
Öffentlichkeit		★	○	●	★	★	●	★	●	★
Ökologie		○	○	○	●	○	★	○	○	★
Technologie		★	○	○	○	★	★	○	○	★
Branchen		●	★	★	★	●	★	●	●	○
1) Vereinfachte Darstellung Zeichenerklärung ● Prognose sehr wichtig ○ Prognose weniger wichtig ★ wichtig										
Inland Ausland										

Abbildung 95

Quelle: Völk, Karl: Wirtschafts- und Umweltprognosen im Dienste der Geschäftspolitik einer Grossbank, in: Oesterreichisches Bank-Archiv, Heft XI, November 1978, S. 375.

ten jedoch kaum je gegeben sein. Der Planer wird deshalb versuchen, Varianten möglicher Entwicklungen zu definieren, deren Eintretenswahrscheinlichkeit abzuschätzen und die Wirkungen unterschiedlicher Varianten auf Zielsystem und Strategienplan zu erfassen."¹⁾

Dieses Vorgehen muss zu einer umfassenden Lagebeurteilung führen, welche Probleme in Richtung neu anzustrebender Ziele oder entstehender Ziellücken, Chancen und Risiken frühzeitig erkennen lässt und nötigenfalls zur Anpassung von Philosophie und Leitbild zwingen kann.

Umwelt- und Unternehmungsanalyse und -prognose sowie die im Leitbild niedergelegte Unternehmungsphilosophie bilden damit die Grundlage für den Aufbau eines Zielsystems und für den eigentlichen Zielfindungsprozess. Ulrich/Fluri²⁾ erachten es als Hauptaufgabe der strategischen Planung, die oft in Quasi-Lösungen ausmündenden unternehmungspolitischen Grundsätze zu konkretisieren und entsprechende Interpretationsspielräume bei der Formulierung des Zielsystems zu schliessen. Kilgus³⁾ weist mit Recht darauf hin, "dass es nur in beschränktem Masse möglich sein wird, strategische Ziele in quantifizierter Form vorzugeben, so wünschbar die Angabe von Wert- und Mengengrössen allein schon aus Gründen der späteren Zielüberwachung und der Kontrollen auch wäre". Mit dem Begriff "Zielsystem" sei aber doch zum Ausdruck gebracht, dass noch vorhandene Quasi-Lösungen im Prozess der Zielabstimmung beseitigt werden.

Die umfassende Lagebeurteilung und das konsistente Zielsystem sind wiederum Grundlagen für die Erarbeitung der Strategien. Im Rahmen solcher strategischer Pläne soll aufgezeigt werden, wie angestrebte Ziele erreicht werden sollen. Die Entwicklung und Be-

1) Kilgus, Ernst: Prospektivstudie, Band 1, S. 45.

2) Vgl. Ulrich, Peter; Fluri, Edgar: Management, Eine konzentrierte Einführung, Bern und Stuttgart 1975, S. 94.

3) Kilgus, Ernst: Prospektivstudie, Band 1, S. 48 f.

urteilung von Strategien hat sich dabei auf die Belange der Gesamtunternehmung oder auf zentrale Bereiche zu konzentrieren.

Schliesslich sind die gewählten Vorgehensweisen mit den vorhandenen Ressourcen im Führungs- und im technisch-organisatorischen Bereich zu konfrontieren und die vorhandenen Mittel im Sinne angestrebter Ziele und Strategien einzusetzen. "Dieser Abstimmungsprozess ist deshalb wichtig, weil in den meisten Fällen eine anfängliche Diskrepanz zwischen Zielen und Mitteln unvermeidlich ist. Sie sind solange aufeinander abzustimmen, bis ein Gleichgewichtszustand erreicht ist."¹⁾

Die herausragende Stellung der strategischen Planung wird weiter unterstrichen, wenn postuliert wird, dass erst bei absoluter Klarheit bezüglich der zu lösenden Aufgaben, der angestrebten Ziele und gewählten Strategien die Organisation, und zwar Aufbau- und Ablauforganisation, (neu) festzulegen ist.

Im Sinne der Erhaltung der Unternehmung geht es der strategischen Planung also darum, immer wieder neu alles Bestehende in Frage zu stellen, um nie Gefahr zu laufen, existenzielle Probleme zu spät erkannt zu haben.

1) Kilgus, Ernst: Prospektivstudie, Band 1, S. 50.

9.3. Die operative und dispositive Planungskonzeption

9.3.1. Die Planungskonzeption

Operative und dispositive Planung greifen ungleich tiefer in die betriebliche Ablauforganisation ein, als dies die strategische Planung tut. Als zeitraumbezogene Planungsarten gehen sie von gegebenen langfristigen Zielen und Strategien aus und haben in der Regel für ein Jahr im Detail (mit Budget) und weitere zwei bis drei Jahre

- die operationellen Ziele
- konkrete Massnahmen der Teilbereiche zur Zielerreichung
- den Personalbedarf und
- Investitions- und Finanzbudgets

festzulegen. ¹⁾

"Dementsprechend muss die operative Planung in einem standardisierten Prozess ablaufen,

- der in regelmässigem Zeitabstand (jährlich) wiederholt wird,
- der vorgeschriebene Verfahren, Inhalte und Darstellungsformen aufweist,
- bei dem festgelegt ist, wer wann was zu tun hat,
- der auf den Kontrollprozess abgestimmt sein muss,
- an dem alle Abteilungen einer Unternehmung teilnehmen." ²⁾

1) Vgl. Ulrich; Fluri: Management, S. 105.

2) Ulrich; Fluri: Management, S. 105.

Der Grad der Erfüllung ihrer Funktion hängt für die Planung im wesentlichen von der formalen und inhaltlichen Ausgestaltung der Planungskonzeption ab. Diese soll insbesondere über das Planungssystem, den -prozess und die Planungsorganisation (Planungsträger) Auskunft geben.

Schema einer Planungskonzeption

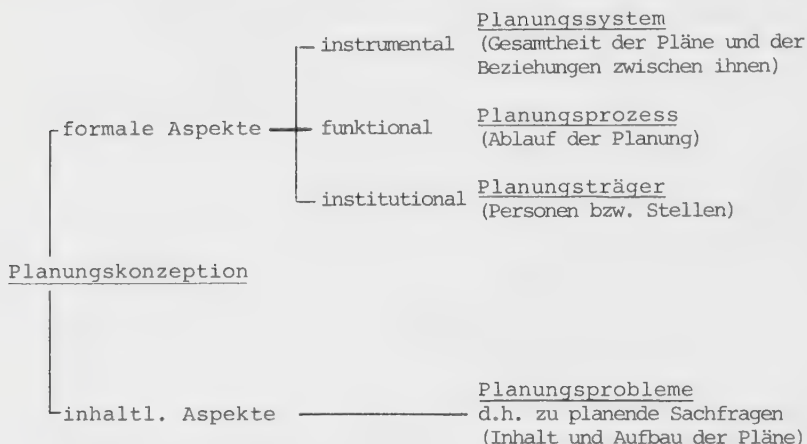


Abbildung 96 ¹⁾

Das Planungssystem fasst die einzelnen Pläne zu einem geordneten, zielgerichteten Ganzen zusammen und regelt auch die Beziehungen seiner Elemente, während der Planungsprozess alle Tätigkeiten umfasst, welche zur Erstellung der verschiedenen Elemente eines Planungssystems beitragen. Schliesslich bezeichnet die Planungsorganisation die eigentlichen Träger der Unternehmensplanung, die einzelnen Stellen und Instanzen der Unternehmenshierarchie.

1) Rühli, Edwin: Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Band 2, Bern 1978, S. 78.

9.3.2. Das Planungssystem

"Bei der Wahl eines Planungssystems in der Praxis steht man immer wieder vor den folgenden drei hauptsächlichsten Alternativen:

1. Soll man primär eine Projektplanung betreiben, d.h. lediglich Pläne für grosse Einzelvorhaben ausarbeiten oder soll jeder Verantwortungsbereich über einen Plan verfügen (System von Bereichsplänen)?
2. Genügt es, kurzfristige Pläne oder gar nur Budgets auszuarbeiten oder ist es erforderlich, dass lang-, mittel- und kurzfristige Pläne erstellt werden?
3. Genügt eine Planung auf den unteren Entscheidungsstufen oder sind auch auf den oberen Führungsebenen Pläne zu erstellen?" ¹⁾ .

Rühli ²⁾ selbst beantwortet diese Fragen in dem Sinne, als er in der Praxis eine Tendenz in Richtung der langfristigen Bereichsplanung zu erkennen glaubt. Im Rahmen dieser Planung wird entsprechend versucht, Führungs- und Planbereiche als kongruent zu behandeln. Diese Uebereinstimmung ist dort nicht gegeben, wo mehrdimensionale Führungsstrukturen eine bereichsüberlagernde Planung notwendig machen. Ein Beispiel dafür stellt die sich in der Notenbank grosser Beliebtheit erfreuende Projektplanung dar, welche, wenn auch nicht als dauernde Institution, so doch mindestens während der Dauer eines Projektes zu mehrdimensionalen Führungsstrukturen führen kann. "Die Projektplanung stellt in solchen Fällen eine Ergänzung zur Bereichsplanung, eine Art partielle Matrixlösung, dar. Sie übernimmt dabei insbesondere eine Koordinationsfunktion." ³⁾ Rühli betont mit seiner Erkenntnis bezüglich

1) Rühli, Edwin: Beiträge zur Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, 2. Auflage, Bern und Stuttgart 1975, S. 51.

2) Vgl. Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 79.

3) Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 93.

der Bereichsplanung auf oberster Ebene, dass es schwergewichtig nicht darum gehen kann, ausschliesslich auf unteren Führungsebenen, wo die Sachzwänge ohnehin bedeutsamer sind, Pläne zu erstellen, sondern dass Unternehmungsplanung aufzufassen ist als die bewusste gedankliche Antizipation der Systemzukunft und weniger jener seiner Teile. Die Teilbereichspläne bilden die Grundlage für die Gesamtplanung. Entsprechend bedarf es deshalb in jedem Unternehmen ihrer Koordination, weil insbesondere bei funktionaler Gliederung der Unternehmung die einzelnen Unternehmungsbe-
reiche in sehr umfassender Art miteinander in Beziehung stehen. Diese Interdependenzen zwischen den einzelnen Bereichsplänen werden im folgenden Schema für ein funktional gegliedertes Unternehmen des sekundären Sektors dargestellt.

Das System der Bereichspläne

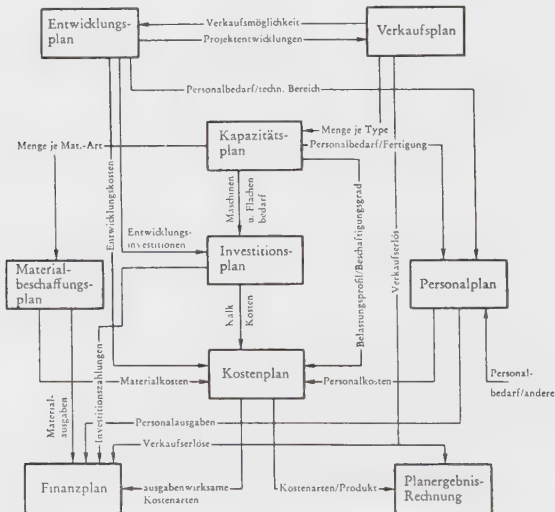


Abbildung 97

Quelle: Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 90.

Bei der Verwendung in Unternehmungen anderer Sektoren und Branchen ist zu überprüfen, inwieweit die Gewichte der einzelnen Pläne zu korrigieren wären. Auch für das Noteninstitut ist dieses System keineswegs bedeutungslos, wenngleich Entwicklungs- und Verkaufsplan sowie die Planergebnis-Rechnung durch die bekannten spezifischen Gegebenheiten der Nationalbank einen strategisch wenig bedeutsamen Platz einnehmen.

9.3.3. Der Planungsprozess

Der Planungsprozess wird in der unternehmerischen Praxis sehr unterschiedlich ausgestaltet. "Die Teilaktivitäten unterscheiden sich insbesondere dann, wenn eine Planung zum erstenmal durchgeführt bzw. im Rahmen eines regelmässigen Zyklus überholt (revidiert) wird." ¹⁾ Es erscheint deshalb sinnvoll, den Prozess der erstmaligen Erarbeitung der Pläne und jenen der laufenden Planrevision gesondert zu betrachten.

Die Einführung der Planung, d.h. das erstmalige Erstellen von Plänen kann entweder im Rahmen einer allmählichen Verbesserung der Führungsstrategie erfolgen oder "das Resultat eines geplanten Vorgehens (Metaplanung) sein" ²⁾.

Rühli hat bei der Auswertung der amerikanischen Planungsliteratur vier Entwicklungsstufen im allmählichen Aufbau eines Planungssystems unterschieden ³⁾:

In der ersten Phase bestehen keine umfassenden, längerfristigen Pläne, hingegen mehr oder weniger zusammenhangslose Aktionspläne für einzelne Vorhaben und allenfalls teilweise geklärte Vorstellungen über die Zukunftsentwicklung der Unternehmung. "Als Bestandteile des betrieblichen Rechnungswesens findet man zudem

1)2) Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 94.

3) Vgl. Rühli, Edwin: Zur Praxis der langfristigen Unternehmensplanung, in: Die Unternehmung, Nr. 4, 1965, S. 184.

(kurzfristige) Budgets für die einzelnen Verantwortungsbereiche, die insbesondere die Kosten des folgenden Jahres festhalten, ohne indes die Ziele, die erreicht werden sollen, im einzelnen zu präzisieren und die möglichen alternativen Vorgehensweisen (Strategien) zu diskutieren." ¹⁾

In der zweiten Stufe "werden in einzelnen, speziell mit Zukunftsproblemen konfrontierten Abteilungen längerfristige Pläne ausgearbeitet. Oft regt sich das Bedürfnis nach umfassender Planung auch in den Abteilungen, die sich mit der Entwicklung neuer Produkte befassen." ²⁾

In der nächsten Phase weitet sich die Planungstätigkeit auf alle Bereiche der Unternehmung aus, "sei es, dass zuerst eine zentrale Stabsstelle gebildet wird, die einen Gesamtplan ausarbeitet und anschliessend allen Teilbereichen in der Unternehmung Anweisungen erteilt, wie sie zu planen haben, sei es, dass in den Teilbereichen zuerst unabhängig voneinander geplant wird und erst auf diesen Grundlagen später eine Gesamtplanung aufgebaut wird.

Erst in einer vierten Entwicklungsstufe findet man schliesslich ein System von Plänen, das nach einheitlichen Gesichtspunkten gestaltet ist." ³⁾

Diese freie Entwicklung der Planung trägt bezüglich Zielerreichungsgrad und Dauer der Entwicklung grosse Gefahren in sich. Ihr ist die bewusste Planung der Planung, d.h. die systematische Metaplanung vorzuziehen, deren Hauptaufgabe in der kurzfristigen Erstellung einer umfassenden Planungskonzeption (wie soll in einer Unternehmung geplant werden?) und deren laufende Weiterentwicklung besteht.

Bircher ⁴⁾ unterscheidet zwei Phasen der Metaplanung, nämlich

1) Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 94 f.

2)3) Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 95.

4) Bircher, B.: Unveröffentlichtes Manuskript der Vorlesung Unternehmungsführung II, Hochschule St. Gallen, WS 1972/73, S. 7 - 19, zit. nach Rühli, Band 2, S. 96/164.

jene

- der Entwicklung eines langfristigen Idealkonzeptes und
- die Entwicklung eines realistischen Sollkonzeptes,

deren Interdependenzen er in folgendem Schema festhält.

Schema Metaplanung

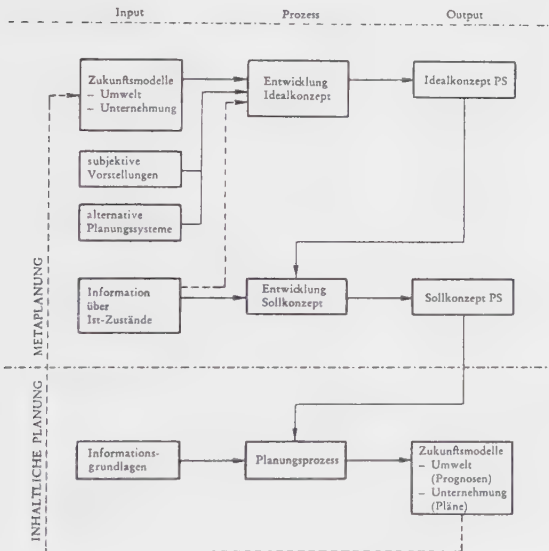


Abbildung 98

Quelle: Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 97.

Rühli erkennt in diesem Schema insbesondere drei ihm wesentlich erscheinende Hauptaspekte, nämlich

1. Zu Beginn der Metaplanung werden jene Einflussfaktoren (Anforderungen) herausgearbeitet, welche das Planungskonzept bestimmen.
2. Es wird die Notwendigkeit eines Idealkonzeptes postuliert, aus welchem das realisierbare Sollkonzept weitgehend ableitbar ist.
3. Die Parallelität zwischen Metaplanung und anschließender inhaltlicher Planung wird sichtbar gemacht.

Ist ein Planungssystem einmal entwickelt, so stellt sich abgesehen vom Eintritt gewichtiger Ereignisse, die eine Planänderung ad hoc notwendig machen, die Frage der Planungszyklen und der Verankerung der entsprechenden Aktivitäten im Rahmen des Führungsprozesses.

"Die Periodizität der Planrevision hängt weitgehend davon ab, welche Ansprüche man im Rahmen einer Führungsstrategie an den Aktualitätsgrad des Planungsinhaltes stellt." ¹⁾ Entsprechend lassen sich zwei Varianten unterscheiden, nämlich einerseits

- die rollende Planung, welche eine jährliche Planrevision voraussetzt und mit jedem neuen Jahr das abgeschlossene aus der Planung verschwinden lässt, die Planung der verbleibenden Jahre überprüft und jeweils ein weiteres Jahr in sich einschliesst, und andererseits
- die Blockplanung, bei der Revisionen erst nach Ablauf mehrerer Teilperioden oder gar nach der Planperiode in Angriff genommen werden.

9.3.4. Die Planungsträger

Im Rahmen unserer Ausführungen zum Rechnungswesen als einem

1) Rühli, Edwin: U'führung und U'politik, Band 2, S. 98.

Führungsinstrument wurde immer wieder auf die Bedeutung der Planung im Führungsprozess hingewiesen. Entsprechend berechtigt ist die Folgerung, dass die Planung Aufgabe jedes Vorgesetzten sein muss, die Planungsorganisation sich mit der Leitungsorganisation in jedem Falle zu decken hat und jeder Bereichsleiter seine Führungsfunktion nur dann sinnvoll wahrnehmen kann, wenn er plant. Dass Teilaufgaben der Planung bei gegebenen Verhältnissen an Stäbe delegiert werden können, widerspricht dem formulierten Grundsatz erst, wenn sich solche Planungsstäbe in einem Ausmass von der Linie isolieren, das eine gezielte Unterstützung der Instanzen im Führungsprozess verunmöglicht.

Eine Möglichkeit des Zusammenwirkens von Linie und Stab veranschaulichen Abbildung 99 und bezüglich der kurzfristigen quantitativen Planung, der Budgetierung, das nächste Kapitel.

Ablauf der operativen Planung

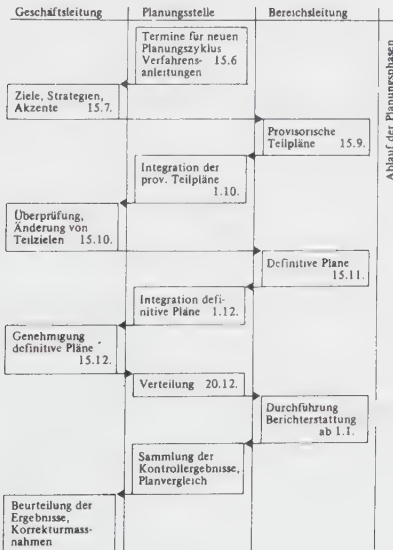


Abbildung 99

Quelle: Ulrich; Fluri: Management, S. 108.

10. Kapitel DIE BUDGETIERUNG

10.1. Grundlegung

10.1.1. Wesen und Funktion der Budgetierung

In der Literatur und auch in der Praxis wird der Kostenstellenrechnung in der Form der reinen Istkostenrechnung zu Recht vorgeworfen, dass für eine Auswertung der Ergebnisse zuverlässige Vergleichsmassstäbe fehlen ¹⁾. Wohl gelingt es, die Resultate verschiedener Perioden im Zeitvergleich oder verschiedener Betriebe im zwischenbetrieblichen Vergleich einander gegenüberzustellen. Ob allerdings die Werte früherer Perioden oder anderer Betriebe für einen rationellen Betriebsablauf repräsentativ sind, darüber schweigt sich eine Auswertung im Rahmen der traditionellen Vergangenheitsrechnung aus.

Schmalenbach deckt diesen Mangel schonungslos auf: "Wenn zum Beispiel in einer Abteilung sich schon seit jeher, vielleicht infolge von Ueberalterung, ein gewisser Schlendrian breitmacht, so vergleicht der Zeitvergleich Schlendrian mit Schlendrian; er wird auf diese Weise dessen nicht gewahr" ²⁾.

Aus diesem Grunde drängt sich der Einbezug eines gesonderten Rechnungsverfahrens, die Budgetierung, auf. Mit Hilfe dieser zusätzlichen Rechnungsstufe gelingt es, für die einzelnen Kostenbezirke einen den spezifischen Betriebsverhältnissen zugeschnittenen Vergleichsmassstab zu ermitteln und gleichzeitig durch die Analyse der Abweichungen zwischen effektiven und geplanten Kosten oder kurz durch Soll/Ist-Vergleiche effiziente Auswertungen zu erreichen.

1) Vgl. Güde, Udo: Die Bank- und Sparkassenkalkulation, Meisenheim am Glan, 1967, S. 134.

2) Schmalenbach, Eugen: Dynamische Bilanz, 4. Auflage, Leipzig 1926, S. 335 f.

Terminologisch sind dabei die Begriffe Planung und Budgetierung streng zu trennen. Während unter Planung - wie im 9. Kapitel ausführlich beschrieben wird - das "systematische Durchdenken und Festlegen von Zielen, Verhaltensweisen und Massnahmen für die Zukunft" ¹⁾ verstanden wird, geht es bei der Budgetierung um das Vorgeben quantifizierter Ziele ²⁾, d.h. um die in Zahlen ausgedrückten Bestandteile der Unternehmenspläne.

Wir wollen uns im folgenden an der von Kilgus gegebenen Definition anlehnen und unter Budgetierung "die kurzfristige, in der Regel auf eine Periode von einem Jahr oder von Teilen davon bezogene, systematische Zusammenstellung der erwarteten Mengen- und Wertgrössen in einem Bankbetrieb" ³⁾ verstehen.

Damit erhalten die für unsere Ueberlegungen im Zentrum stehenden budgetierten Kosten den Charakter von Soll- oder Vorgabekosten. Wie Heinen treffend formuliert, sind dabei diese Soll-Kosten als "Ausdruck der günstigsten erzielbaren Wirtschaftlichkeit zu betrachten" ⁴⁾. Mit ihrer Festlegung für die Zukunft wird eine Orientierungsgrösse für die Kostenminimierung und damit gleichzeitig ein sinnvoller Vergleichsmassstab geschaffen, an dem die Istkosten gemessen werden können ⁵⁾.

Aufgrund obiger Ueberlegungen lassen sich die Funktionen der Budgetierung unmittelbar ableiten und wie folgt strukturieren ⁶⁾:

- 1) Ulrich, Hans; Hill, Wilhelm: Brevier des Rechnungswesens, Bern 1970, S. 82.
- 2) Vgl. Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten; in: Fragen der Bankplanung; herausgegeben von Mülhaupt, Ludwig; Frankfurt am Main 1975, S. 30 f.
- 3) Kilgus, Ernst: Fragen zur Planung und Budgetierung im Bankbetrieb, in: Oesterreichisches Bank-Archiv, 20. Jahrgang, Heft II, Februar 1972, S. 45.
- 4) Heinen, Edmund: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band I: Grundlagen, Wiesbaden 1959.
- 5) Vgl. Güde, Udo: Die Bank- und Sparkassenkalkulation, S. 134.
- 6) Vgl. Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten; S. 30.

- Planungsfunktion
- Koordinationsfunktion
- Kontrollfunktion
- Informationsfunktion
- Motivationsfunktion

In der Planungsfunktion der Budgetierung kommt die Erweiterung des Aufgabenbereiches des Rechnungswesens besonders zum Tragen. Die Vorstellungen früherer Jahre, dass die Rechnungsführung in erster Linie die Funktion einer mehr oder weniger treuen Berichterstattung zu erfüllen habe, sind zunächst in der Literatur und später auch in der Praxis korrigiert worden ¹⁾. Wohl am ausgeprägtesten hat Kilgus diese Neuorientierung formuliert ²⁾. Er hält fest, dass sich "im Budget unternehmerische Entscheidungen niederschlagen sollen und durch diese Entscheide das Budget nicht nur zur Vorschau, zur Prognose, sondern auch zur Vorschrift, zur Verhaltensrichtlinie wird, welche für Abteilungen und Instanzen verbindlichen Charakter bekommt" ³⁾.

Die Koordinationsfunktion der Budgetierung ergibt sich daraus, dass die Entscheidungsfindung im Rahmen des Budgetierungsprozesses in mehr oder weniger dezentraler Form erfolgt ⁴⁾. Es stellt sich für die Bankleitung das Problem der vertikalen und der horizontalen Koordination. Dabei ist unter der vertikalen Koordination das einheitliche Ausrichten der Entscheidungen sämtlicher Führungsebenen auf die obersten Zielsetzungen zu verstehen. Demgegenüber bezweckt die horizontale Koordination - oft wird auch von

1) Vgl. Käfer, Karl: Standardkostenrechnung, 2. Auflage, Zürich 1964, S. 46 f.

2) Vgl. z.B. Käfer, Karl: Standardkostenrechnung, S. 45 ff.

oder Kilgus, Ernst: Rechnungswesen im Dienste der Unternehmungsführung, in: Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, S. 7 ff.

3) Kilgus, Ernst: Fragen zur Planung und Budgetierung, S. 46.

4) Vgl. Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, S. 31.

Steuerungsfunktion gesprochen ¹⁾ - die Abstimmung der Entscheidungen verschiedener Instanzen der gleichen Führungsebene. Insbesondere soll den zwischen den verschiedenen Planbereichen der Bank bestehenden Interdependenzen Rechnung getragen werden ²⁾.

Eine der wesentlichsten Funktionen der Budgetierung liegt im Vergleich zwischen den budgetierten und den effektiven Kosten. Diese Kontrollfunktion darf sich nicht nur auf die Ermittlung der Abweichungen beschränken. Im Gegenteil, erst die Analyse der positiven oder negativen Differenzen erlaubt eine Beurteilung der Effizienz des Betriebsablaufes ³⁾. Zusätzlich eröffnet ein funktionierendes Budgetsystem im Gegensatz zur traditionellen Rechnungsführung sowohl der Bankleitung wie auch den Bereichsleitern die Möglichkeit einer frühzeitigen Kontrolle und Beurteilung der Geschäftsentwicklung ⁴⁾. Der "time lag" zwischen den zu kontrollierenden Vorgängen und der Auswertung wird dank der Vorscheurechnung wesentlich verkürzt. Dies erhöht gleichzeitig die Erfolgchancen von Kontrollmassnahmen ⁵⁾.

Im weiteren erfüllt die Budgetierung eine bedeutsame Informationsfunktion, indem sehr viele Informationen in systematischer und übersichtlicher Form geliefert werden. Es gelingt dadurch der Geschäftsleitung, aufgrund eines relativ begrenzten Zahlenmaterials einen Ueberblick über die zukünftige Entwicklung der Geschäftstätigkeit zu erhalten. Ebenso erhält aber auch der einzelne Kostenstellenleiter - soweit er selber als Budgetinstanz eine Planungsrechnung erstellt - rechtzeitig klare quantitative Vorgaben für die zukünftige Periode.

1) Vgl. Kilgus, Ernst: Fragen zur Planung und Budgetierung, S. 47.

2) Vgl. Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, S. 32.

3) Vgl. Kilgus, Ernst: Fragen zur Planung und Budgetierung, S. 47.

4) Vgl. Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, S. 32.

5) Vgl. Käfer, Karl: Standardkostenrechnung, S. 49.

Damit ist gleichzeitig auch eine fünfte Funktion der Budgetierung, die Motivationsfunktion, angesprochen. Je nachdem, inwieweit die einzelnen Budgetinstanzen an der Erarbeitung der Vorgaben und der Auswertung im Rahmen von Soll/Ist-Vergleichen engagiert sind, wird ein mehr oder weniger stark ausgeprägter Motivationseffekt erzielt. Insbesondere dann, wenn die Geschäftsleitung bereit ist, die mengen- und wertmässigen Richtgrössen an eigentlichen Budgetkonferenzen kooperativ erarbeiten zu lassen, gelingt es, die Budgetinstanzen voll am Planungsvorgang zu beteiligen. Die verantwortlichen Chefs werden nicht nur direkt und umfassend über die Planungsüberlegungen, die hinter den Vorgaben stehen, informiert, sondern sie sind gleichzeitig auch viel eher bereit, aktiv an der Zielerreichung mitzuarbeiten, als wenn sie ein Budget ohne jede Konsultation vorgesetzt erhalten ¹⁾. Die Frage, inwieweit die einzelnen Budgetinstanzen Mitentscheidungs- oder lediglich Mitspracherechte haben sollen hängt mit den Gegebenheiten des einzelnen Betriebes - nicht zuletzt mit der Frage des Führungsstiles - zusammen und kann wohl kaum allgemein gültig beantwortet werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Aussagefähigkeit des im II. Teil der Arbeit ausführlich vorgestellten Kostenrechnungssystems durch den Einbezug der Budgetierung wesentlich verbessert wird. Die rein vergangenheitsbezogene Ermittlung von Ist-Kosten und Ist-Mengen wird durch die für jede Unternehmungsführung wesentliche Orientierung an der Zukunft ergänzt. Dass dabei der quantitativen Vorgabe von Zielen, der Koordination der Bereichsziele auf die Unternehmungsziele und nicht zuletzt der wirksamen Kontrolle durch regelmässige Vergleiche der Plan- mit den Istwerten grosse Bedeutung zukommt, wird heute allgemein anerkannt ²⁾.

1) Vgl. Kilgus, Ernst: Fragen zur Planung und Budgetierung, S. 47.

2) Vgl. Kilgus, Ernst: Rechnungswesen im Dienste der Unternehmungsführung, S. 7.

Käfer, Karl: Standardkostenrechnung, S. 32.

10.1.2. Die Budgetierung im Rahmen des Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems der Schweizerischen Nationalbank

Das für die SNB entwickelte Budgetkonzept basiert - wie im Rahmen der Ausführungen zum Aufbau des Systems noch zu konkretisieren sein wird - weitgehend auf der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit. Der Grund liegt nicht zuletzt darin, dass zuerst die Kostenstellenrechnung in der Form der traditionellen Vergangenheitsrechnung entwickelt, den spezifischen Bedürfnissen der Notenbank angepasst und eingeführt wurde. Es war deshalb - vor allem auch im Sinne einer Kontinuität - naheliegend, dass ein unmittelbares Anknüpfen an den Aufbau der Kostenstellenrechnung gesucht wurde ¹⁾. Abbildung 100 auf Seite 344 vermag denn auch eindrücklich die enge Verbindung der beiden Rechnungsstufen aufzuzeigen.

Dies wiederum aber bedeutet, dass gerade durch die Budgetierung wertvolle Impulse in Richtung einer Straffung und Systematisierung des Kostenstellenplanes ausgegangen sind ²⁾.

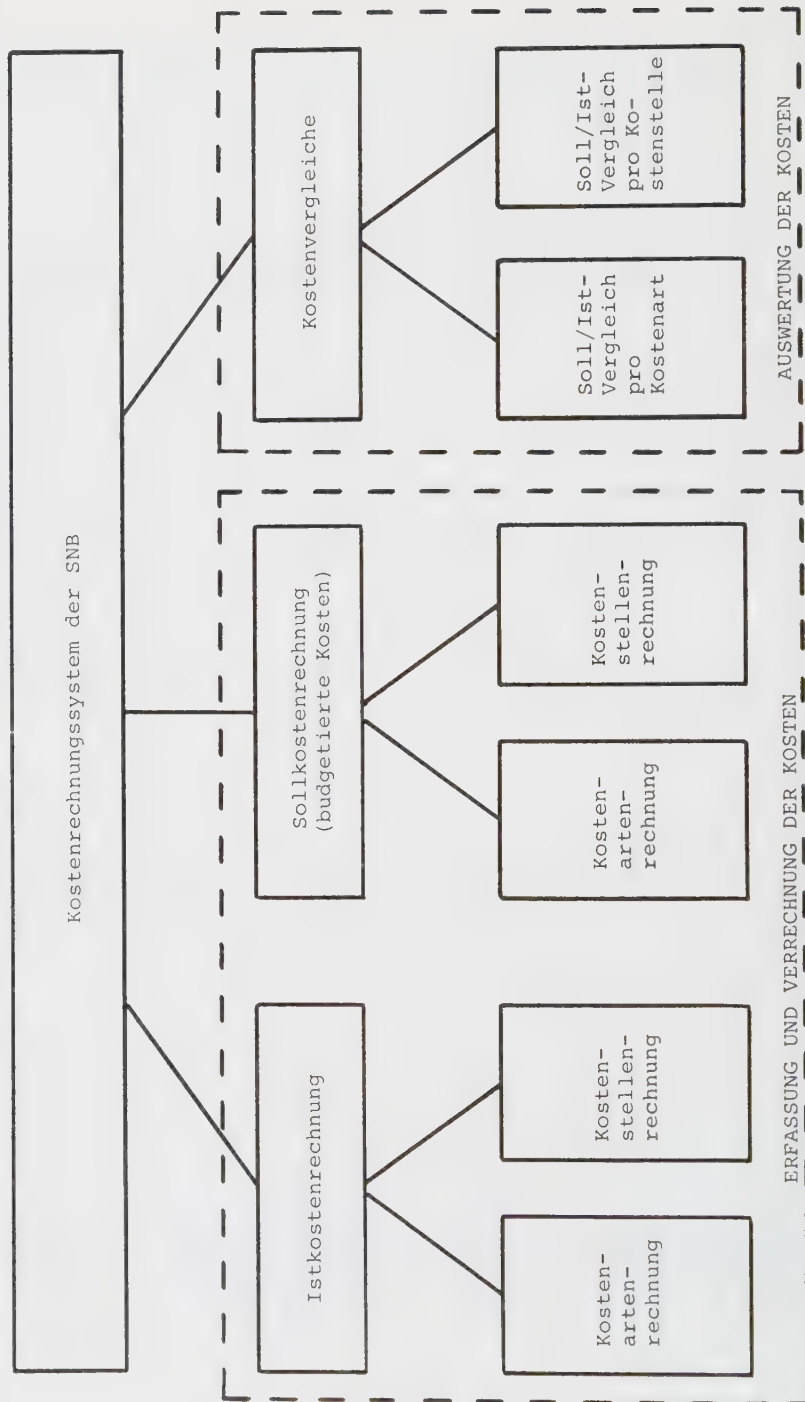
Grundsätzlich kann deshalb festgehalten werden, dass beim Aufbau eines Budgetierungssystems sich einerseits eine enge Anlehnung an vorhandene Abrechnungsstrukturen, z.B. eine Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit, aufdrängt, andererseits aber auch gleichzeitig die bestehende Gliederung der Abrechnungsbezirke einer kritischen Prüfung zu unterziehen ist.

Abbildung 100 veranschaulicht einen weiteren Vorteil homogener Strukturen der vergangenheitsbezogenen Abrechnung und der Budgetierung, indem eine Auswertung aufgrund von Soll/Ist-Vergleichen

1) Die Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit wurde für das 1. Quartal 1976 probeweise und anschliessend ab 1.1.1977 definitiv eingeführt. Die erstmalige Budgetierung erfolgte erst zu Beginn des Jahres 1978 für die Periode 1978.

2) Vgl. S. 177 ff.

Die Budgetierung im Rahmen des Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems der Schweizerischen Nationalbank



ohne zusätzliche Schwierigkeit ermöglicht wird. Gleichzeitig wird dadurch unterstrichen, dass die Budgetierung als Teil eines geschlossenen Konzeptes der Rechnungsführung zu verstehen ist. Die Planrechnung kann und darf nicht als autonomes System entwickelt werden, das primär eigene Ziele verfolgt und eigenen Gesetzmässigkeiten unterworfen ist ¹⁾. Damit wird natürlich auch die Abhängigkeit der Budgetierung von den übrigen Teilen des Rechnungswesens, allen voran der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit offensichtlich. Je höher die Qualität der vorgelagerten Rechnungsstufen ist, desto leistungsfähiger wird sich die Budgetierung erweisen.

10.1.3. Das Konzept des Budgetierungssystems der Schweizerischen Nationalbank

Im Rahmen dieser einleitenden Ausführungen soll es vor allem darum gehen, das Konzept des für die SNB entwickelten Budgetierungssystems in den grossen Zusammenhängen darzustellen. Es wird Aufgabe der anschliessenden Abschnitte dieses Kapitels sein, Aufbau und Ablauf des Systems im Detail zu erläutern.

Wie bereits früher ausführlich begründet wurde ²⁾, beschränkt sich die Kostenstellenrechnung auf die Ermittlung und Verrechnung der Betriebskosten. Weder die für die Notenbank eher unbedeutsamen Betriebserlöse noch die Wertkosten- und -erlöse werden in die Abrechnungen mit einbezogen. Konsequenterweise steht deshalb bei der Budgetierung ebenfalls die Berechnung der geplanten Betriebskosten im Mittelpunkt der Ueberlegungen.

Das Konzept des Budgetierungssystems, das in Abbildung 101 auf Seite 346 wiedergegeben wird, besteht im wesentlichen aus den

1) Vgl. Kilgus, Ernst; Passardi, Adriano: Vorlesung Bankbetriebswirtschaftslehre II an der Universität Zürich, Wintersemester 1975/76.

2) Vgl. 5.2.1. Zur Beschränkung auf die kostenrechnerische Erfassung der Betriebskosten, S. 134 f.

Das Konzept des Budgetierungssystems der SNB

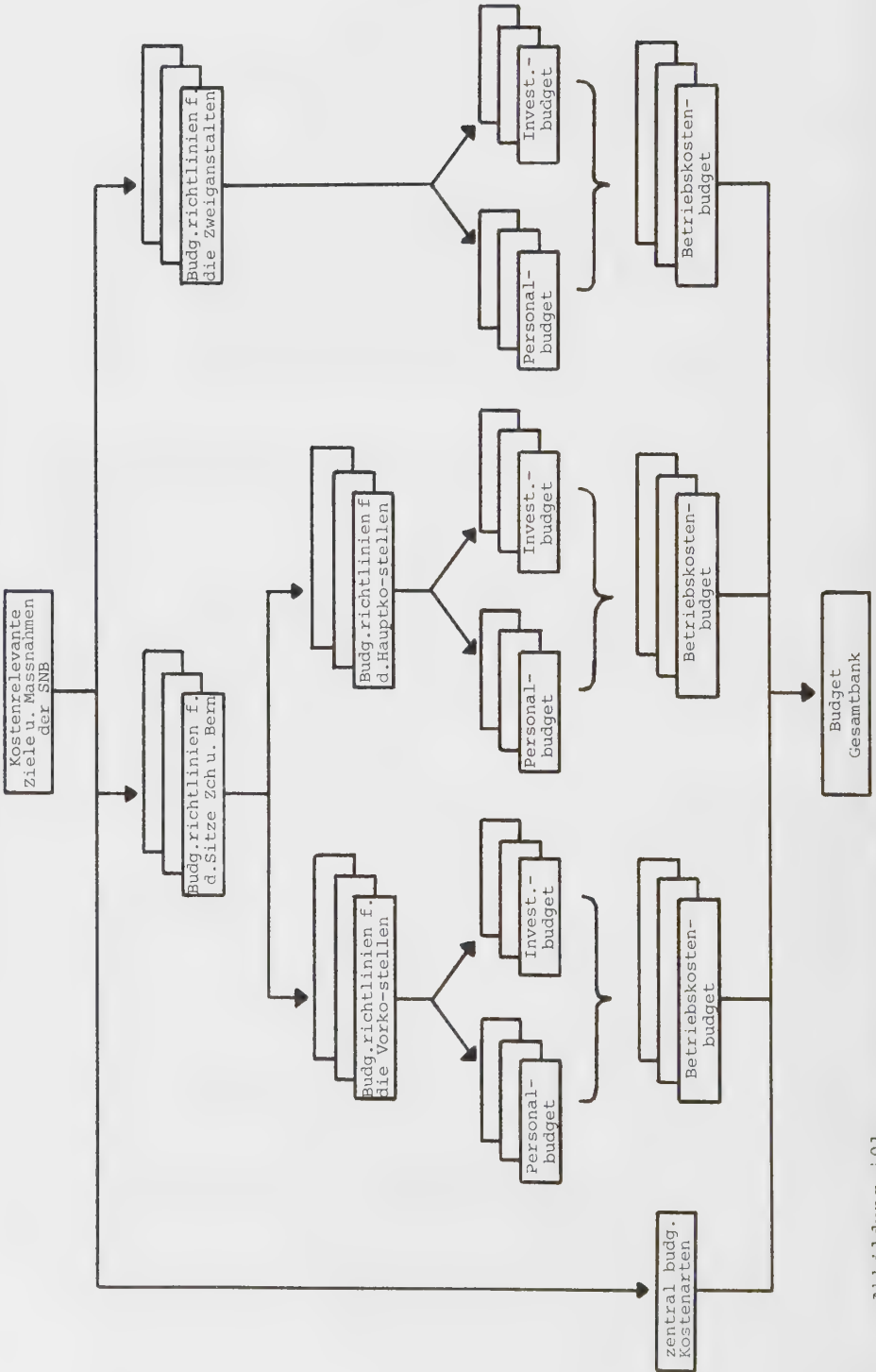


Abbildung 101

folgenden vier Elementen:

- 1) Die Geschäftsleitung erarbeitet aufgrund der für die Zukunft festgelegten kostenrelevanten Zielsetzungen und der geplanten Massnahmen die Budgetierungsrichtlinien. Diese bedeuten nichts anderes als qualitative und quantitative Vorgaben für die einzelnen Planperioden. Dabei werden - wie die Graphik zeigt - für die einzelnen Abteilungen der beiden Sitze und die Zweiganstalten die Sollvorgaben individuell erlassen.
- 2) Auf der Basis dieser Budgetierungsrichtlinien wird pro Abteilung bzw. pro Zweiganstalt ein Personal- und ein Investitionsbudget erstellt.
- 3) Die Personal- und Investitionsbudgets werden für jeden Bereich separat zum Betriebskostenbudget zusammengefasst.
- 4) Das Budget der Gesamtbank resultiert durch Koordination und Konsolidierung der einzelnen Betriebskostenbudgets, wobei zusätzlich die zentral budgetierten Kosten zu berücksichtigen sind.

In den folgenden Ausführungen werden im Sinne eines möglichst praxisbezogenen Ansatzes zunächst die Träger des Systems vorgestellt. Dabei kommen neben dem Pflichtenheft und der hierarchischen Stellung der einzelnen Instanzen insbesondere die organisatorischen Probleme, die mit dem Aufbau des Budgetierungssystems zusammenhängen, zur Sprache. Anschliessend wird der Ablauf des Systems erläutert. In einem dritten Teil soll aufgrund eines konkreten Beispiels einer Abteilung der Schweizerischen Nationalbank die Technik der Budgetierung verdeutlicht werden. Schliesslich beinhaltet der letzte Abschnitt dieses Kapitels eine Darstellung der Auswertung aufgrund einer Analyse der Soll/Ist-Abweichungen.

10.2. Die Träger der Budgetierung

10.2.1. Die Funktion der Geschäftsleitung

Erfolg oder Misserfolg der Budgetierung hängen massgeblich davon ab, inwieweit die oberste Geschäftsleitung die Notwendigkeit und die Nützlichkeit eines solchen Systems anerkennt und auch bereit ist, als oberstes Organ das System zu vertreten¹⁾. Dieses Engagement ist unabhängig davon erforderlich, ob die Budgetierung selbst zentral oder dezentral erfolgt. In jedem Falle wird ein Budgetsystem - soweit die Bankleitung ihr Interesse nicht ausdrücklich zeigt - von allem Anfang an als unnötige Mehrarbeit in der Form einer Pflichtübung für die Kader empfunden werden. Es ist deshalb in der Phase der Einführung und auch während der späteren Durchführung dem Einbezug der obersten Geschäftsleitung erste Priorität beizumessen.

Das bedeutet aber keineswegs, dass nicht eine speziell geschaffene zentrale Budgetierungsstelle²⁾ die Einführung eines solchen Systems umfassend vorzubereiten hat. Spätestens aber nach Abschluss der Entwicklungsphase muss die Geschäftsleitung über die Bedeutung und die Vor- und Nachteile des vorgesehenen Systems ausführlich orientiert werden. Gleichzeitig ist in diesem Zeitpunkt ein Grundsatzentscheid für oder gegen ein solches System zu fällen. Dass dabei ein einstimmiger Beschluss nur von Vorteil sein kann, braucht nicht besonders erläutert zu werden.

Bei der SNB wurde das Konzept der Budgetierung zunächst von der Projektgruppe Kostenrechnung³⁾ entwickelt. Die Einführung selbst

-
- 1) Für die Verhältnisse bei der Schweizerischen Nationalbank ist unter der obersten Geschäftsleitung das Direktorium zu verstehen. Bei grösseren Instituten müssten in diese Ueberlegung weitere Direktionsstufen miteinbezogen werden.
 - 2) In der Regel wird es sich als vorteilhaft erweisen, wenn die Budgetierung von einer zentralen Budgetierungsstelle betreut wird. Vgl. S. 350 ff.
 - 3) Zusammensetzung und Aufgabe der Projektgruppe vgl. Einleitung, S. II

erfolgte erst nach einer umfassenden Information des Direktatoriums der SNB, wobei gleichzeitig auch das Budgetierungssystem als Idee gutgeheissen wurde.

Der Charakter der Budgetierung - die Ermittlung und Vorgabe von Sollwerten - zeigt die Notwendigkeit, dass die Geschäftsleitung auch nach der Einführungsphase am Budgetierungsprozess laufend partizipieren muss. Denn obwohl der Ermessensspielraum der Arbeitsteilung zwischen Geschäftsleitung, den eigentlichen Budgetierungsinstanzen und der zentralen Budgetierungsstelle relativ gross ist, sind in jedem Falle durch die oberste Führungsinstanz periodisch die allgemein verbindlichen Zielsetzungen in der Form von Budgetierungsrichtlinien¹⁾ zu erlassen.

In diesem Zusammenhang muss wiederum erwähnt werden, dass die Ausarbeitung der Budgetierungsrichtlinien an eine Stabsstelle, zum Beispiel an die zentrale Budgetierungsstelle, delegiert werden kann. Zumindest aber die Entscheidungen selbst sind von obersten Linienstellen, in unserem Beispiel dem Direktorium, zu fällen.

Zusätzlich ist auch die Bedeutung des Engagements der obersten Geschäftsführung im Rahmen der später ausführlich behandelten Auswertung der Budgetierung²⁾ nicht zu unterschätzen. Eine noch so sorgfältige und umfassende Analyse der Soll/Ist-Abweichungen durch die zentrale Budgetierungsstelle nützt nichts, wenn die Geschäftsleitung nicht bereit ist, Folgeentscheidungen mit oftmals unangenehmen Konsequenzen zu fällen.

Zusammenfassend kann deshalb festgehalten werden, dass eine erfolgreiche Einführung und Durchführung der Budgetierung davon abhängt, ob die oberste Führungsinstanz

1) Auf die Bedeutung und das Erarbeiten von Budgetierungsrichtlinien wird im Rahmen des Ablaufes der Budgetierung eingegangen. Vgl. S. 360 ff

2) Vgl. S. 395 ff.

- die Notwendigkeit der Entwicklung und Vorgabe von Zielvorstellungen erkennt
- die Leistungsmessung in der Form von Soll/Ist-Vergleichen wünscht
- und nicht zuletzt auch bereit ist, unbequeme Entscheidungen als Ergebnis von Budgetanalysen zu fällen.

10.2.2. Die Budgetierungsinstanzen

10.2.2.1. Begriff und Funktion der Budgetierungsinstanzen

Das Kernstück des Budgetierungssystems der Schweizerischen Nationalbank bilden die Budgetierungsinstanzen. Dabei ist unter dem Begriff "Budgetierungsinstanz" einmal primär ein Kostenrechnungsbezirk im Sinne einer Kostenstelle oder einer Gruppe von Kostenstellen zu verstehen, für den jeweils pro Jahresperiode ein Budget zu erstellen ist. Sekundär soll aber durch die Bezeichnung Budgetierungs-"Instanz" gleichzeitig ausgedrückt werden, dass der entsprechende Chef des Bereiches am Budgetierungsprozess auch wirklich beteiligt ist.

Damit wird die wichtige Frage, ob grundsätzlich zentral oder dezentral budgetiert werden soll, aufgeworfen.

Die zentrale Budgetierung ist dadurch gekennzeichnet, dass der gesamte Planungsprozess, also Informationsgewinnung, Entscheidung, Planungsvorgabe und Kontrolle in der Geschäftsleitung vollzogen wird ¹⁾. Demgegenüber werden bei der dezentralen Budgetierung die verschiedenen Teilpläne unmittelbar in den jeweiligen Abteilungen oder Zweiganstalten aufgestellt.

1) Vgl. Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, S. 38.

Beide Varianten weisen eine ganze Reihe von Vor- und Nachteilen auf. Die folgende Zusammenstellung veranschaulicht die wichtigsten Kriterien, die bei der Wahl der Budgetierungsmethode zu beachten sind. Gleichzeitig wird auch versucht, eine kurze Beurteilung der beiden Extremvarianten, zentrale oder dezentrale Budgetierung, zu geben.

<u>Kriterium</u>	<u>zentrale Budgetierung</u>	<u>dezentrale Budgetierung</u>
Informationsbeschaffung	eher schwerfällig, schwer kontrollierbar	rationell, ohne zeitlichen Verzug
Erstellung der Budgets	relativ komplexe, technisch schwierige Verfahren möglich	nur einfache, leicht verständliche Verfahren sinnvoll
Koordination der Budgets	problemlos, da "einheitlicher" Wille	umständliche Abstimmungsprozesse
Soll/Ist-Vergleiche	wirksam, da Auswertung durch übergeordnete Instanzen	ohne Beteiligung übergeordneter Instanzen wenig Effekt
Revidierbarkeit der Budgets	schwerfällige Anpassung an ändernde Rahmenbedingungen	flexible Anpassung an ändernde Rahmenbedingungen
Motivation	Gefahr, dass Identifikation mit vorgegebenen Budgets fehlt	bei geschickt gewählter Mitwirkung grosser Motivationseffekt

Es liegt auf der Hand, dass sich, unter Berücksichtigung obiger Kriterien, bei der Konzeption des Budgetierungssystems für die SNB eine Kompromisslösung aufdrängte.

Dabei soll die Budgetierung grundsätzlich von den Budgetierungsinstanzen getragen werden. Die für die Budgetbezirke verantwortlichen Chefs haben die Planungsrechnungen an Budgetierungskonferenzen für ihren Bereich individuell zu erarbeiten.

Dieser an sich dezentrale Ansatz wird allerdings durch eine ganze Reihe von Faktoren in Richtung einer zentralen Budgetierung kompensiert:

- Die Budgetinstanzen erhalten von der Geschäftsleitung als Grundlage für die Budgetierung verbindliche Budgetierungsrichtlinien, die gewährleisten, dass die Budgetierung sich von allem Anfang an in einem genau definierten Rahmen bewegt ¹⁾.
- Die Erarbeitung der Planrechnungen erfolgt unter Anleitung der zentralen Budgetierungsstelle. Zum Teil werden dabei einige Kostenarten direkt zentral budgetiert (zum Beispiel geschlüsselte Kosten, wie Telefonkosten, Kosten für allgemeines Büromaterial, usw.).
- Die Budgetierung erfolgt stets unter Vorbehalt einer späteren Genehmigung durch die Geschäftsleitung, d.h. anschliessend an die Erstellung der Budgets erfolgt eine Überprüfung und Koordination, wobei sich die Geschäftsleitung das Recht vorbehält, Änderungen an den Budgets vorzunehmen.

10.2.2.2. Die Festlegung der Budgetierungsinstanzen

Bei der Festlegung der Budgetierungsinstanzen, d.h. derjenigen Kostenbezirke der Schweizerischen Nationalbank, für die ein Budget zu erstellen ist, konnte auf den Erfahrungen basiert werden, die im Zusammenhang mit der Einführung und Handhabung der Kostenstellenrechnung gemacht wurden. Dass dabei nicht einfach die bestehende Gliederung des Kostenstellenplanes übernommen werden konnte, hat verschiedene Gründe, wobei vor allem die folgenden für die zur Zeit praktizierte Lösung ausschlaggebend gewesen sein dürften:

- Es muss sich um relativ geschlossene Rechnungsbezirke handeln, da sonst aufgrund der sehr engen Verflechtungen mit anderen Kostenbezirken eine sinnvolle Budgetierung verunmöglicht wird.

1) Vgl. 10.3.2. Erarbeitung von Budgetierungsrichtlinien, S.363f.

- Die jeweiligen Budgetbereiche müssen von einem Chef mit entsprechender Entscheidungsbefugnis und auch klarer Verantwortlichkeit geleitet werden ¹⁾.
- Es sollten in einem Budgetierungsbezirk mehr oder weniger gleiche beziehungsweise ähnliche Leistungen erstellt werden, die von einer Person klar überblickbar sind.

Aufgrund dieser Ueberlegungen wurde eine gegenüber der Kostenstellengliederung wesentlich geringere Anzahl von Budgetierungsinstanzen gewählt. Wie Abbildung 102 auf Seite 354 veranschaulicht, handelt es sich um die Direktionen und Abteilungen der beiden Sitze Zürich und Bern, gegliedert nach Vor- und Hauptkostenstellen und um sämtliche Zweiganstalten und eigenen Agenturen, insgesamt um 42 Budgetierungsinstanzen.

10.2.3. Aufgabe und Organisation der zentralen Budgetierungsstelle

10.2.3.1. Aufgaben im Zusammenhang mit der Einführung eines Budgetierungssystems

Wie bereits früher festgehalten worden ist, empfiehlt es sich, die Entwicklung des Budgetierungskonzeptes einer zentralen Budgetierungsstelle zu übertragen.

Die Budgetierungsstelle hat dabei zunächst einmal zu analysieren, inwieweit die bereits eingeführten Rechnungsstufen den Anforderungen einer Budgetierung zu genügen vermögen. Insbesondere stellt sich die Frage

- ob der Kontenplan der Finanzbuchhaltung für die Zwecke der Budgetierung genügend strukturiert ist und

1) Für die Schweizerische Nationalbank trifft dies zu für die Direktoren der Zweiganstalten und für die Abteilungsleiter der Sitze Zürich und Bern.

Budgetierungsinstanzen der Schweizerischen Nationalbank

- 354 -

Budgetierungsinstanzen der Vorkostenstellen		Budg.instanzen der Hauptkostenstellen der beiden Sitze			Budgetierungsinstanzen der ZA	
		Sitze	Zürich		Bern	
Führungs- bereich	Verwalt.-Organe 4100		Direkt.Dep.I 1010	Direkt. Dep II. 3010	Direkt. Dep.III. 2010	ZA Aarau 8100
	Direktorium 4210		Forsch.+Vowi. 1100	Korrespondenz 3100	Hauptkasse 2100	ZA Basel 8200
	General-Sekr. 4220		Stat. Abteil. 1200	Giro/BC 3200	Hauptbuchhalt. 2200	ZA Genf 8300
	Materialverw. 5100		Rev.+Organis. 1300	Buchhaltung 3300	Kasse 2300	ZA Lausanne 8400
	Hausverwalt. 5200	Haupt- kosten- stellen	Personalabt. 1400	Devisenoperat. 3400	Korr. + Portef. 2400	ZA Lugano 8500
Spektion 5300	Liegenschaft. 1500		Portefeuille 3500	Wertschriften 2500	ZA Luzern 8600	
Personalrest. 5400	Rechtsabt. 1600		Kasse 3600	eig.Ag. Biel 2600	ZA Neuenburg 8700	
	Telefon 5500			Wertschriften 3700	ZA St. Gallen 8800	
übrige Vorkosten- stellen Sitz Bern	Hausverwaltung 5700			eig.Ag.wi-thur 3800		eig.Ag. La Chaux-de-Fonds 8711
	Personalrest. 5800					

- ob bereits eine funktionierende Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit existiert ¹⁾.

Treffen diese Voraussetzungen nicht zu, so wird es in der Regel unerlässlich sein, zunächst den Kontenrahmen der Finanzbuchhaltung zu bereinigen und neu zu strukturieren und zusätzlich, was als separate Aufgabe zu verstehen ist, eine Kostenstellenrechnung einzuführen. Erst anschliessend kann das Budgetkonzept sinnvoll gestaltet werden.

Neben der rein kreativen Ausarbeitung des Systems an sich, besteht für die zentrale Budgetierungsstelle die nicht minder wichtige Aufgabe, alle am Budgetierungsprozess beteiligten Linienstellen frühzeitig mit der gewählten und von der Geschäftsleitung akzeptierten Lösung vertraut zu machen. Die gegenüber der Planung zumindest in der Anfangsphase eher skeptischen Kader sind in Budgetseminarien zu schulen. Dabei ist einer anschaulichen und didaktisch einwandfreien Orientierung grösste Beachtung zu schenken.

Als Schulungsmethode eignet sich neben kurzen allgemeinen Darlegungen in Referatsform vor allem die Lösung von Fallstudien mit allenfalls fiktiven Zahlen, dafür aber bereits unter Zuhilfenahme der vorgesehenen Formulare, vorzüglich ²⁾. Die Erfahrungen, die aufgrund einer solchen Experimentiertätigkeit gesammelt werden können, dienen nicht zuletzt auch der Budgetierungsstelle selbst, kann sie doch Ueberlegungsfehler bei der Gestaltung des Systems rechtzeitig erkennen und korrigieren.

1) Im Falle der Schweizerischen Nationalbank trafen beide Voraussetzungen zu. Die Kostenstellenrechnung wurde rund ein Jahr vor der Budgetierung eingeführt. Ebenfalls bereits im Zusammenhang mit der Konzeption der Kostenstellenrechnung erfolgte die Neustrukturierung des Kontenplanes der Finanzbuchhaltung.

2) Vgl. Kilgus, Ernst; Passardi, Adriano: Vorlesung Bankbetriebswirtschaftslehre II an der Universität Zürich, Wintersemester 1975/76.

10.2.3.2. Aufgaben im Zusammenhang mit der Handhabung des Systems

Auch nach der Einführung des Systems verbleibt der zentralen Budgetierungsstelle eine ganze Reihe wichtiger Aufgaben. Es handelt sich dabei im wesentlichen um die folgenden Tätigkeiten¹⁾:

- Ausarbeitung von Anträgen zur Formulierung der Budgetierungsrichtlinien
- Organisation und Leitung der Budgetkonferenzen, insbesondere laufende Orientierung und Schulung der Budgetierungsinstanzen
- Budgetierung einzelner Kostenarten, die von den Budgetierungsinstanzen nicht geplant werden können und dementsprechend auch nicht zu verantworten sind (geschlüsselte Kosten wie Telefonkosten, allgemeine Bürobedarfskosten, usw.)
- Ueberprüfung und Koordination der einzelnen Budgets
- Konsolidierung der Budgets zum Budget der Gesamtbank
- Auswertung der Budgetierung durch Analyse der Soll/Ist-Abweichungen
- Anträge an die Geschäftsleitung bezüglich organisatorischer und/oder personeller Konsequenzen aufgrund der Analyse der Soll/Ist-Abweichungen.

Neben diesen sich aus der Handhabung des Systems ergebenden Aufgaben gehören weitere Tätigkeiten zum Pflichtenheft der Budgetierungsstelle:

- Studium der neueren Publikationen zur Budgetierung
- Laufende kritische Ueberprüfung des Budgetierungssystems

1) Die Tätigkeiten werden im Verlaufe der Ausführungen zum Ablauf des Systems ausführlicher erläutert. Vgl. S. 360 ff.

- Anpassung des Systems an ändernde Organisationsstrukturen und ändernde Bedürfnisse der Geschäftsleitung oder der Budgetierungsinstanzen.

Selbstverständlich kann der Umfang der Aufgaben der zentralen Budgetierungsstelle je nach Arbeitsteilung zwischen Geschäftsleitung, Budgetierungsinstanzen und zentraler Budgetierungsstelle auch vom obigen Pflichtenheft abweichen. In jedem Falle aber bleibt doch festzuhalten, dass dieser Instanz grosse Bedeutung beizumessen ist. Bei einer noch so positiv eingestellten Geschäftsleitung wird eine erfolgreiche Budgetierung dann gefährdet, wenn es der zentralen Budgetierungsstelle nicht gelingt, ihre Aufgabe mit Geschick und gleichzeitig auch mit der nötigen Beharrlichkeit auszuüben.

10.2.3.3. Organisation und hierarchische Eingliederung

Es stellt sich die Frage, wer als zentrale Budgetierungsinstanz eingesetzt werden soll und wo diese Instanz einzuordnen ist. In diesem Zusammenhang spielt zweifellos die Grösse der Bank eine wesentliche Rolle. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Schweizerische Nationalbank - eine Bank mittlerer Grösse mit rund fünfhundert Mitarbeitern - und sind deshalb nur beschränkt allgemein gültig.

Unabhängig der konkreten Lösung kann grundsätzlich festgehalten werden, dass die zentrale Budgetierungsstelle einerseits dem Rechnungswesen nahe stehen sollte. Andererseits sollte der Leiter dieser Instanz aber gleichzeitig auch der obersten Geschäftsleitung angehören, oder - soweit dies nicht zutrifft - zumindest ausserhalb des Liniensystems stehen, damit er jederzeit mit allen Stellen des Betriebes in Verbindung treten kann.

Aufgrund dieser Ueberlegungen ergeben sich verschiedene mögliche Ansätze:

1. Verfügt ein Institut über eine Instanz, welche Planungsaufgaben zu erfüllen hat, so wird es in der Regel vorteilhaft sein, wenn diese Person oder Abteilung mit den Aufgaben der zentralen Budgetierungsstelle betraut wird ¹⁾.
2. Die Geschäftsleitung kann sich entschliessen, eine Budgetierungsabteilung zu gründen und mit der Betreuung der Budgetierung zu beauftragen.
3. Die zentrale Budgetierungsstelle kann in der Revisions- und Organisationsabteilung integriert werden.

Bei allen drei Varianten wird sich in bezug auf die Organisation der zentralen Budgetierungsstelle in der Regel folgende Gliederung aufdrängen:

1. Es wird ein Budgetausschuss gebildet, dem die jeweils zuständigen Mitglieder der Geschäftsleitung, der Chef der zentralen Budgetierungsstelle, der Leiter des Rechnungswesens und allenfalls, je nach Struktur der Bank noch andere leitende Angestellte angehören. Der Budgetausschuss soll dabei periodisch zusammentreten und neben der Besprechung grundsätzlicher Fragen wie Anpassungen des Systems, Auswertungen im Rahmen des Systems, usw. vor allem die Erarbeitung der Budgetierungsrichtlinien behandeln.
2. Zusätzlich sind ein bis zwei ständige Mitarbeiter erforderlich, die neben den Belangen der Kostenstellenrechnung sämtliche laufenden mit der Budgetierung zusammenhängende Arbeiten übernehmen können.

Bei der SNB wurde die Revisions- und Organisationsabteilung mit den Aufgaben der zentralen Budgetierung betraut. Innerhalb

1) Vgl. Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle, S. 35.

dieser Abteilung wurde die Betreuung des Budgetierungssystems der bereits bestehenden Kostenstelle "Kostenrechnung" zugewiesen.

Der Vorteil dieser Lösung liegt darin, dass der Chef der Revisions- und Organisationsabteilung, der auch die Funktion des Leiters der zentralen Budgetierungsstelle ausübt, gegenüber den Linienstellen unabhängig ist und gleichzeitig auch durch seine Tätigkeit als Chefrevisor genügende Erfahrungen und Kenntnisse aus dem Bereiche des Rechnungswesens mitbringt. Zusätzlich besteht bei dieser Lösung, die sich in der Zwischenzeit gut bewährt hat, die Möglichkeit, dass die an sich schwach dotierte Kostenrechnungsstelle während den Abrechnungsphasen der Kostenrechnung und der Budgetierung (Januar/Februar und Juli/August) durch die Revisionsequipen verstärkt werden kann.

Nachdem bei den bisherigen Ausführungen der Aufbau des Konzeptes und insbesondere auch die Träger des Systems im Vordergrund gestanden haben, wird es im nächsten Abschnitt darum gehen, den Ablauf der Budgetierung vorzustellen.

10.3. Der Ablauf der Budgetierung

10.3.1. Übersicht über den Ablauf der Budgetierung

Im Rahmen der Ausführungen zum Ablauf des Budgetierungsprozesses geht es um die dynamische Betrachtungsweise der Vorscheurechnung. Im Vordergrund steht die Frage, wie sich die Budgetierung über die Zeit hinweg vollzieht und welche Probleme sich im Zuge der Abwicklung dieses Prozesses ergeben.

Abbildung 103 auf Seite 361 veranschaulicht den Ablauf des für die SNB entwickelten Budgetierungssystems. Dabei wird ersichtlich, dass sich der Budgetierungsprozess im wesentlichen in vier Phasen gliedern lässt:

1. Die Erarbeitung der Budgetierungsrichtlinien
2. Das Erstellen der Bereichsbudgets
3. Die Koordination der einzelnen Budgets
4. Die Analyse der Soll/Ist-Abweichungen.

Die Ist-Abrechnungen und Auswertungen werden ebenfalls im gleichen Diagramm festgehalten. Dadurch wird die Möglichkeit gegeben, das Kostenrechnungssystem als Ganzes zu erfassen und den Prozess der Budgetierung im Sinne einer rollenden Planung zu erkennen.

Dieses Ineinandergreifen von Istkostenrechnung und Budgetierung soll am Beispiel des Planjahres 1981 verdeutlicht werden. Bei der Erarbeitung der Budgetrichtlinien und der Erstellung des Budgets stehen eine ganze Reihe von Informationen zur Verfügung. Es handelt sich im einzelnen um die folgenden:

- Ist-Abrechnungen und Auswertungen des Jahres 1979
- Analyse der Soll/Ist-Abweichungen für das Jahr 1979

[illegible]

- Budgets 1979 und 1980
- Ist-Abrechnung und Auswertung des 1. Semesters 1980.

Ideal wäre, wenn auch die Abrechnung des 2. Semesters 1980 im Zeitpunkt der Budgetierung bereits vorliegen würde. Dies wird aber, wenn die Budgetierung rechtzeitig, d.h. gegen Ende des Vorjahres erfolgt, nicht der Fall sein. Dieser Schwierigkeit kann in dem Sinne begegnet werden, als

- einerseits Prognosen der Istkosten für das 2. Semester durch Extrapolation erstellt werden
- und andererseits das erstellte Budget nach der definitiven Abrechnung und Auswertung des 2. Semesters, soweit überhaupt notwendig, korrigiert wird ¹⁾.

Es besteht also bei flexibler Handhabung des Systems, selbst nach der Erstellung des Budgets, noch die Möglichkeit, dass aufgrund der definitiven Abrechnung des Vorjahres Anpassungen am Budget vorgenommen werden.

Abbildung 103 zeigt zusätzlich den Rhythmus der Budgetierung, indem jährlich ein Budget erstellt wird. Die Alternative, semesterweise zu budgetieren, wurde vor allem deshalb verworfen, weil der Informationsgehalt von Semesterbudgets ohne umfangreiche Abgrenzungsrechnungen nur beschränkt signifikant ist ²⁾. Zudem entspricht eine jährliche Budgetierung auch den Bedürfnissen der Bankleitung, was bei eigentlichen Geschäftsbanken zweifellos nicht in jedem Falle zutreffen dürfte.

-
- 1) Bei der SNB wurde das erstmalige Budget, das Budget 1978, im Frühjahr 1978 erstellt. Der Grund liegt darin, dass für die Budgetierung zunächst die Abrechnung einer ganzen Jahresperiode, in unserem Falle des Jahres 1977, vorliegen müsste. Die weiteren Budgets werden gemäss dem in Abbildung 103 wiedergegebenen Rhythmus erstellt werden.
 - 2) Die Abgrenzungsrechnungen ergeben sich daraus, dass oftmals Kostenkomponenten nur einmal jährlich anfallen. Beispiele dazu wären Abonnemente für Zeitungen, Zeitschriften, Maschinenunterhalt, ferner Versicherungen usw..

10.3.2. Erarbeitung von Budgetierungsrichtlinien

Die Geschäftsleitung hat als Grundlage für die Budgetierung periodisch sogenannte Budgetierungsrichtlinien zu erlassen. Es handelt sich dabei um einen Dispositionsrahmen, der die Gesamtheit der Faktoren umfassen soll, die in den einzelnen Bereichen bei der Aufstellung der Budgets zu beachten sind ¹⁾.

Das bedeutet nun ausdrücklich, dass durch die Vorgabe dieser Richtwerte die Budgetierung selbst keineswegs abschliessend vorgegeben wird. Im Gegenteil, diese Vorgaben sollen einerseits gewährleisten, dass sich die Budgetierung von allem Anfang an in einer den obersten Zielsetzungen der Bank adäquaten Art vollzieht. Andererseits soll gleichzeitig sichergestellt werden, dass die Budgetierungsinstanzen, welche die Ziele durchzusetzen haben, an der Planung auch wirklich beteiligt sind.

Die Budgetierungsrichtlinien setzen sich aus verschiedenen Faktoren zusammen und lassen sich wie folgt strukturieren:

1. Ergebnisse früherer Perioden (Ist-Abrechnungen und Auswertungen)
2. Ergebnisse der laufenden Periode
3. Kurzfristige Zielvorstellungen für die nächste Periode.

10.3.2.1. Ergebnisse früherer Perioden

Zu den Budgetierungsrichtlinien gehören zunächst einmal die in früheren Perioden pro Planbereich erzielten Ergebnisse. Neben den Ist-Abrechnungen und den Budgets vermögen vor allem die Analysen der Soll/Ist-Abweichungen wertvolle Informationen für die Budgetierung zu geben.

1) Vgl. Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle, S. 43.

Zu diesem Zweck muss das Rechnungswesen so organisiert werden, dass das notwendige Zahlenmaterial pro Budgetierungsbereich zur Verfügung steht. Vor allem sollten die Resultate mehrerer zurückliegender Perioden vorhanden sein, da aus ihnen Anhaltspunkte für die Entwicklung in der Planperiode genommen werden können¹⁾.

In jedem Falle sollten, nachdem sich das System eingespielt hat, bei der Erstellung der Budgets

- die Istabrechnungen der beiden Semester des Vorjahres
- das Budget des Vorjahres und
- die Analyse der Soll/Ist-Abweichungen

vorliegen.

Es ist wiederum Aufgabe der zentralen Budgetierungsinstanz, die Aufbereitung des Zahlenmaterials früherer Perioden vorzunehmen. Dabei wird diese Arbeit durch eine geschickte Konzeption des Budgetformulars wesentlich erleichtert²⁾.

10.3.2.2. Ergebnisse der laufenden Periode

Wie wir bereits früher festgehalten haben, liegen im Zeitpunkt der Erstellung der Budgets die Ergebnisse des laufenden Jahres noch nicht vor. Aus diesem Grunde sollten in einem zweiten Teil der Budgetierungsrichtlinien Informationen über das laufende Geschäftsjahr vermittelt werden.

Im Minimum ist den Budgetierungsinstanzen die Ist-Abrechnung des 1. Semesters zu liefern. Dazu gehört auch eine pro Planbereich erstellte Auswertung, die neben Vergleichen mit anderen,

1) Vgl. Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle. S. 44.

2) Vgl. dazu 10.4.1. Das Betriebskostenbudget, S. 378 ff.

ähnlich strukturierten Abteilungen Zeitvergleiche mit früheren Perioden umfassen soll.

Zusätzlich zur Ist-Abrechnung des 1. Semesters wird sich für die Erstellung der Budgets eine Prognose der Kosten des 2. Semesters des laufenden Jahres nur von Vorteil erweisen. Bei dieser Prognose handelt es sich im Gegensatz zur Budgetierung um keine Vorgabe von Sollwerten, sondern um eine Hochrechnung der erwarteten Kosten des 2. Semesters.

Die Schätzung der erwarteten Kosten wird im allgemeinen ohne grössere Schwierigkeiten möglich sein. Dies vor allem deshalb, weil sie erst im dritten bzw. vierten Quartal des laufenden Jahres zu erfolgen hat und in diesem Zeitpunkt der restliche Teil des Jahres durchaus überblickbar ist.

In der Regel wird es genügen, sich bei der Erstellung der Prognosen auf die wichtigsten Kostenarten zu beschränken. Auch dürften sich umfangreiche Koordinations- und Konsolidierungsarbeiten zur Erstellung einer Prognose der Kosten der Gesamtbank kaum lohnen, geht es doch primär darum, dass die einzelnen Budgetierungsinstanzen den Trend der Kostenentwicklung zu überblicken vermögen.

Im weiteren weisen die obigen Ausführungen darauf hin, dass sich für die Schätzung der einzelnen Kostenarten die Anwendung der in der Literatur zahlreich wiedergegebenen Prognoseverfahren nicht rechtfertigt ¹⁾. Die wichtigsten Kostenarten, zum Beispiel die Personal-, Raum- und Betriebsausstattungskosten, können, da sie gleichmässig über die Zeit verteilt anfallen, für diesen doch recht kurzen Zeitraum ohne besonderes Rechnungsverfahren vorausbestimmt werden.

1) Vgl. dazu z. Bsp. Wagenführ, Rolf: Statistik leicht gemacht, Band I und II, 3. Auflage, Köln 1963

oder Spiegel, Murray R: Theory and Problems of Statistics, Mc Graw Hill, New York, 1961.

10.3.2.3. Kurzfristige Zielvorstellungen für die nächste Periode

Die kurzfristigen Zielvorstellungen der Geschäftsleitung vervollständigen neben den Ergebnissen früherer Perioden und der Prognose der Kosten des laufenden Jahres den Dispositionsrahmen, auf dessen Grundlage die Bugets erstellt werden sollen.

Dabei repräsentieren diese Sollvorstellungen die für die nächste Periode fixierten kurzfristigen Zielsetzungen und die darauf basierenden geplanten Massnahmen.

Für die Notenbank, bei der primär die Betriebssphäre im Vordergrund steht, können diese Zielvorstellungen im einzelnen folgende Problemkreise umfassen:

1. Personal

- Mutationen im Personalbestand pro Bereich durch neue Aufgaben, ändernde Leistungsmengen, usw.
- Aenderung der Struktur des Personalbestandes (Alter, Ausbildung, usw.)
- Generelle und individuelle Anpassungen der Saläre; Regelung der Sozialleistungen, Beiträge an das Personal, usw.
- Schulung des Personals (Seminarien, Tagungen, Fremdsprachaufenthalte, usw.)

2. Raumverhältnisse

- Vorgesehene Renovationen, Um- und Neubauten
- Aenderungen der Platzverhältnisse einzelner Bereiche (Büro-, Tresor-, Schalter- und Hilfsräume)
- Anpassung der Ansätze zur Berechnung der kalkulatorischen Abschreibungen für Gebäude

3. Betriebsausstattungskosten

- Anschaffungen und Liquidationen von Fahrzeugen und Maschinen
- Budgetvorgaben an die Hausverwaltung bezüglich der Anschaffung von Mobiliar
- Anpassung der Ansätze zur Berechnung der kalkulatorischen Kosten für Mobiliar

4. Büromaterialbedarf

- Budgetvorgaben an die Materialverwaltung für anzuschaffende Drucksachen, Formulare, Büromaterial, Couverts, Papier, usw.
- Budgetvorgaben an die einzelnen Bereiche für die oben erwähnten Kostenarten

5. Reise- und Repräsentationskosten

- Budgetvorgaben an die einzelnen Abteilungen und Zweiganstalten

6. Beiträge an Dritte

- Budgetvorgaben an die Sitze und Zweiganstalten für Beiträge an karitative, wirtschaftspolitische und andere Organisationen.

Selbstverständlich kann es sich bei dieser Zusammenstellung um keine abschliessende Liste handeln. Es geht vielmehr darum, die wichtigsten Komponenten kurzfristiger Zielvorstellungen aufzuzeigen ¹⁾.

Bei der Festlegung der kurzfristigen Zielvorstellungen ist darauf zu achten, dass sie - soweit möglich - quantitativ und nur im Ausnahmefall rein verbal vorgegeben werden. Zusätzlich drängt sich bei der Erarbeitung aussagefähiger Zielvorstellungen eine nach Budgetbereichen oder zumindest nach einzelnen Gruppen von Budgetbereichen differenzierte Vorgabe von Sollwerten auf.

1) Für Geschäftsbanken wäre diese Liste den Prioritäten der Geschäftsleitung bei der Festlegung der kurzfristigen Ziele und Massnahmen anzupassen.

10.3.3. Erstellung der Budgets

Abbildung 104 auf Seite 369 veranschaulicht die Erstellung der Planrechnungen. Dabei erfolgt, wie bereits früher festgehalten wurde, die Erarbeitung der Betriebskostenbudgets auf der Grundlage der Budgetierungsrichtlinien, die sich aus den

- kurzfristigen Zielvorstellungen
- den Ergebnissen früherer Perioden und
- den Ergebnissen der laufenden Periode

zusammensetzen.

An der Budgetierung selbst sind einerseits die Budgetierungsinstanzen, d.h. die Leiter der einzelnen Budgetbereiche und andererseits die zentrale Budgetierungsstelle engagiert.

10.3.3.1. Die Budgetierung der Personal-, Raum- und Betriebsausstattungskosten

Es gehört vor allem zur Aufgabe der einzelnen Budgetierungsinstanzen, die zukünftigen Personal-, Raum- und Betriebsausstattungskosten, welche rund 80 - 85 Prozent des Budgets ausmachen, zu planen. Wie im Rahmen der Ausführungen zur Technik der Budgetierung ausführlich gezeigt wird, erfolgt die Budgetierung dieser drei Kostenartengruppen in sehr detaillierter Art und Weise ¹⁾.

Dadurch kommt die grosse Bedeutung zum Ausdruck, welche dem Personalbudget und dem Raum- und Betriebsausstattungs- oder zusammengefasst dem Investitionsbudget beigemessen wird. Gelingt es, diesen wichtigsten Teil der Betriebskosten zutreffend zu planen, so ist gleichzeitig auch eine erfolgreiche Budgetierung an sich gewährleistet.

1) Vgl. 10.4. Die Technik der Budgetierung, S. 378 ff.

Übersicht zur Erstellung der Budgets

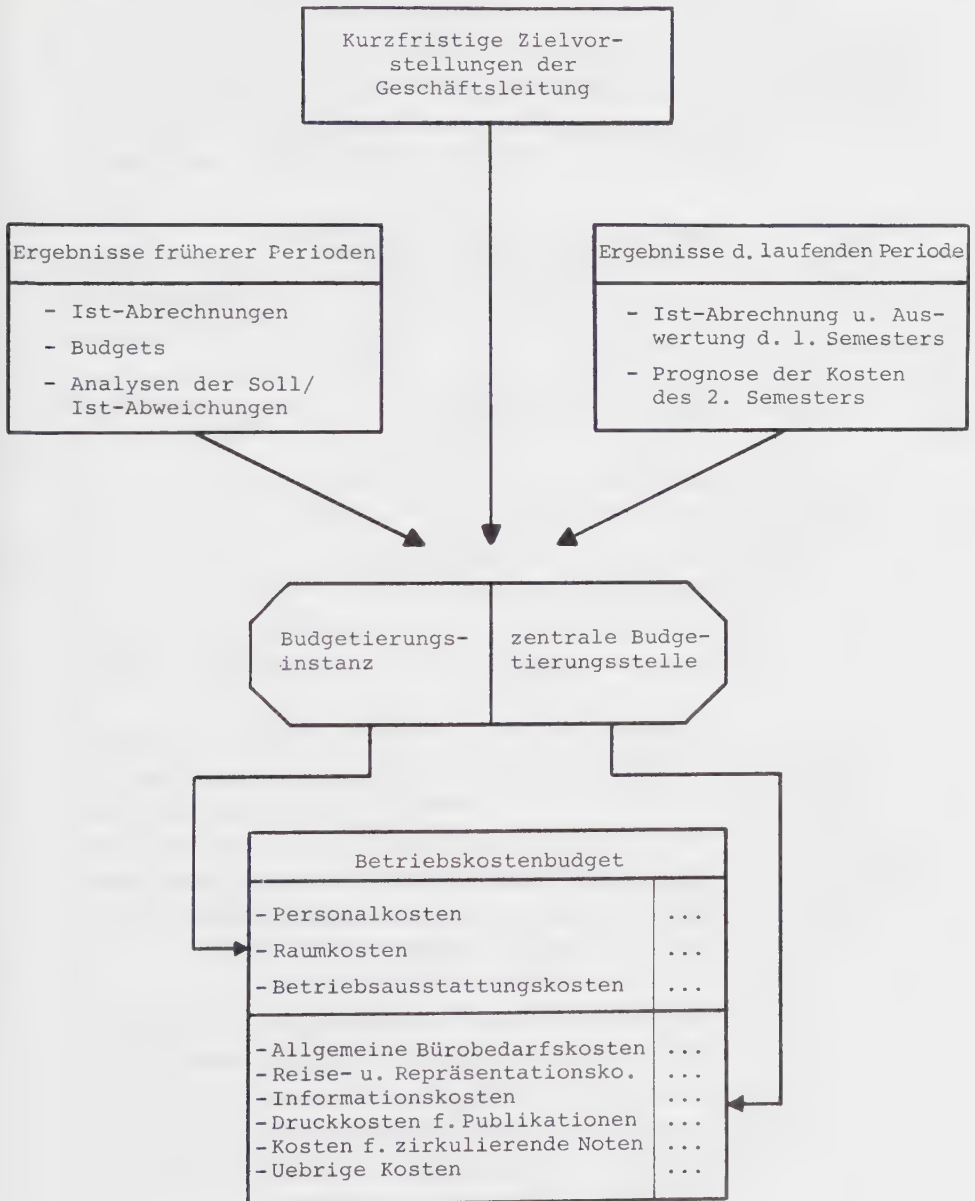


Abbildung 104

Die Tatsache, dass die Personal-, Raum- und Betriebsausstattungs-kosten von den Budgetierungsinstanzen selbst erarbeitet und nach Genehmigung durch die Geschäftsleitung als Sollwerte eingesetzt werden, lässt zusätzlich erkennen, dass diese Kostenarten von den Budgetierenden beeinflussbar sind. Dementsprechend haben die Leiter der Budgetbereiche die Höhe der Kosten und allfällige Abweichungen gegenüber vorgegebenen Sollwerten auch zu verantworten.

10.3.3.2. Die Budgetierung der übrigen Sachkosten

Die Meinungen in Literatur und Praxis, inwieweit die übrigen Sachkosten, d.h. die

- Allgemeinen Bürobedarfskosten
- Reise- und Repräsentationskosten
- Informationskosten
- Druckkosten für Publikationen
- Kosten für zirkulierende Noten und die
- Uebrigen Kosten

überhaupt budgetiert werden sollen, weichen voneinander ab.

Auch wenn der Anteil dieser Kostenarten an den gesamten Kosten mit rund 15 Prozenten bei der Notenbank relativ gering ist, wäre es unseres Erachtens falsch, auf eine Budgetierung gänzlich zu verzichten. Vor allem psychologische Ueberlegungen sprechen für eine Vorgabe von Sollwerten. Eine Budgetierung der Reise- und Repräsentationskosten oder der Bürobedarfskosten beispielsweise kann erfahrungsgemäss das Betriebsklima nur verbessern.

Bei der Schweizerischen Nationalbank werden im Sinne eines praktikablen und nicht allzu aufwendigen Verfahrens die übrigen Sachkosten von der zentralen Budgetierungsstelle vorgegeben. Der Grund liegt vor allem darin, dass ein doch relativ grosser Teil dieser Kosten mit Hilfe von Schlüsseln verrechnet wird und

von den Budgetierungsinstanzen gar nicht budgetiert werden könnte.

In diesem Zusammenhang muss ausdrücklich festgehalten werden, dass die Unterscheidung in zentral und dezentral budgetierte Kosten nicht mit dem Kriterium der Verantwortlichkeit verwechselt werden darf. Es wäre ein Irrtum anzunehmen, die übrigen Sachkosten seien grundsätzlich nicht zu verantworten.

Unseres Erachtens sind Kosten immer dann zu verantworten, wenn sie für die einzelnen Kostenbezirke individuell erfasst und den entsprechenden Bereichen direkt belastet werden. Weil nun die Verantwortlichkeit mit der Methode der Kostenerfassung und -verrechnung eng zusammenhängt, erscheint uns eine Gliederung in verantwortbare und nicht verantwortbare Kosten unzweckmässig.

Dies nicht zuletzt auch deshalb, weil die Methode der Erfassung und Verrechnung einzelner Kostenarten durchaus geändert werden kann, je nach den Prioritäten, welche die Geschäftsleitung während den Perioden der Kontrolle einzelner Kostenarten beimisst. Dementsprechend kann sich auch die Verantwortlichkeit einzelner Kostenarten ändern.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die dezentral budgetierten Kosten von den Budgetierungsinstanzen mit wenigen Ausnahmen beeinflussbar und auch zu verantworten sind. Von den zentral budgetierten Kosten sind - was den Budgetierungsinstanzen ausdrücklich mitzuteilen ist - diejenigen Kosten zu verantworten, welche für jeden Budgetbereich im Rahmen der Ist-Abrechnung separat erfasst und direkt belastet werden. Die übrigen zentral budgetierten Kosten, welche mit Hilfe von Schlüsseln verrechnet werden, sind von den einzelnen Budgetierungsinstanzen weder beeinflussbar noch zu verantworten.

10.3.4. Koordination und Konsolidierung der Budgets

Zur Ermittlung des Budgets der Gesamtbank sind zwei Arbeitsgänge erforderlich. Einerseits sind die Budgets der einzelnen Bereiche sowohl horizontal wie auch vertikal aufeinander abzustimmen. Andererseits müssen die bereinigten Budgets konsolidiert, d.h. zum Budget der Gesamtbank zusammengefasst werden.

Je nach der Grösse einer Bank wird es unvermeidbar sein, die Koordination und Konsolidierung der Budgets in mehreren Phasen durchzuführen. Dabei sind zunächst die Budgets der untersten Organisationsstufe zu bereinigen und zusammenzufassen. Anschliessend erfolgt der gleiche Prozess auf der nächst höheren Ebene, usw..

Selbstverständlich wird durch eine mehrstufige Koordination und Konsolidierung der Arbeitsaufwand erheblich vergrössert. Es sollte deshalb, zumindest bei kleinen und mittelgrossen Instituten, versucht werden, die beiden Arbeitsgänge zeitlich gestaffelt und jeweils für alle Budgetierungsbereiche gleichzeitig durchzuführen.

10.3.4.1. Die Koordination der Budgets

Im Rahmen der Koordination werden die von Budgetierungsinstanzen dezentral erarbeiteten Plankosten, es handelt sich um die Personal-, Raum- und Betriebsausstattungskosten, geprüft. Dabei geht es vor allem um zwei Gesichtspunkte ¹⁾:

1. Es sollen übermässig optimistische oder pessimistische Vorstellungen erkannt und revidiert werden.
2. Es soll erkannt werden, ob Bereichsleiter aufgrund

1) Vgl. Krumnow, Jürgen: Die Budgetrechnung als Lenkungsinstrument der Geschäftsleitung einer Universalbank, Wiesbaden 1974, S. 72.

abteilungsegoistischer Ueberlegungen gewisse Pläne durchsetzen wollen, die nicht im Interesse der Gesamtbank stehen und dementsprechend eventuell Sollwerte manipuliert haben.

Es scheint uns in diesem Zusammenhang wichtig, dass allfällige Korrekturen nicht einfach von der zentralen Budgetierungsstelle vorgenommen werden, sondern die Budgets an die Bereichsleiter zurückgehen mit dem Hinweis auf die gewünschten Aenderungen. Anschliessend hat für die beanstandeten Kostenarten eine neue Budgetierungsphase zu beginnen ¹⁾. Dadurch wird gewährleistet, dass die Budgetierungsinstanzen sich auch mit den korrigierten Sollwerten identifizieren.

Der Koordinationsprozess ist erst dann abgeschlossen, wenn sämtliche Bereichsbudgets mit den Zielvorstellungen der Geschäftsleitung übereinstimmen.

10.3.4.2. Die Konsolidierung der Budgets

Nach Ueberprüfung und allfälliger Korrektur der Bereichsbudgets erfolgt deren Konsolidierung. Dabei ist unter Konsolidierung das etappenweise Zusammenfassen der Bereichsbudgets zum Budget der Gesamtbank zu verstehen.

Abbildung 105 auf Seite 374 veranschaulicht die einzelnen Stufen der Konsolidierung. Gemäss der organisatorischen Struktur der SNB werden zunächst die Gesamtbudgets der Vorkostenstellen der beiden Sitze und der Hauptkostenstellen der Departemente berechnet. Anschliessend erfolgt die Konsolidierung zu den Budgets der beiden Sitze und zum Gesamtbudget der Zweiganstalten. Schliesslich ergibt die Zusammenfassung dieser drei Budgets das Budget der Gesamtbank.

1) Vgl. Krumnow, Jürgen: Die Budgetrechnung als Lenkungsinstrument der Geschäftsleitung einer Universalbank, S. 73.

Konsolidierung der Bereichsbudgets zum Budget der Gesamtbank

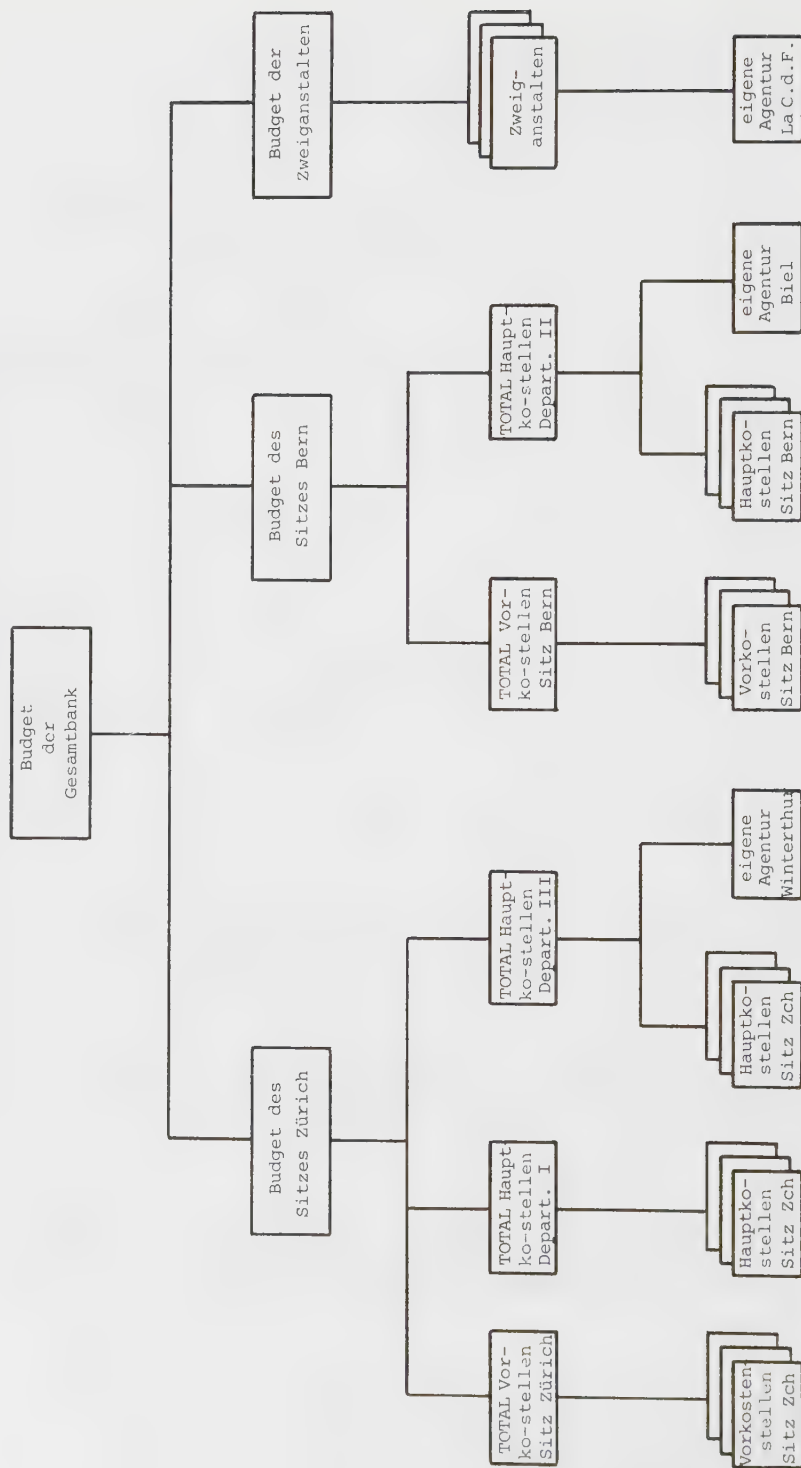


Abbildung 105

10.3.5. Ermittlung der Soll/Ist-Abweichungen

Die Budgetierung erfüllt dann ihren Sinn, wenn sie so ausgestaltet ist, dass ein sich anschliessender Soll/Ist-Vergleich die Kontrolle der Zielerreichung festhält ¹⁾. Planung und Kontrolle sind dabei als Teile eines verbindenden Prozesses zu verstehen.

Nach Krumnow besteht die Kontrolle aus den folgenden drei Elementen ²⁾:

- Fixierung der Vergleichsgrössen
- Durchführung des Vergleiches
- Untersuchung der Vergleichsergebnisse.

Im Rahmen dieser Ausführungen werden lediglich die Fixierung der Vergleichsgrössen und die Durchführung des Vergleiches behandelt. Die Untersuchung der Vergleichsergebnisse wird im fünften Abschnitt dieses Kapitels, der Auswertung der Budgetierung, zur Sprache kommen.

10.3.5.1. Die Fixierung der Vergleichsgrössen

Die Sollwerte wurden aufgrund der vorausgegangenen Budgetierung bereits fixiert. Demgegenüber müssen die Istwerte als Realisationswerte erst ermittelt werden.

Im Falle der Notenbank, wo eine - von der strukturellen Seite her gesehen - ähnlich konzipierte Kostenstellenrechnung existiert, bringt die Aufbereitung des Zahlenmaterials keine besonderen Probleme. Es geht im wesentlichen lediglich darum, die relativ

1) Vgl. Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle, S. 49.

2) Vgl. Krumnow, Jürgen: Die Budgetrechnung als Lenkungsinstrument der Geschäftsleitung einer Universalbank, S. 86 f.

ausführlich gestalteten Semester- und Jahresabrechnungen durch Zusammenfassen einzelner Kostenarten auf die im Budget gewählte Gliederung zu verdichten.

Abbildung 106 auf Seite 377 veranschaulicht die Kostenartengruppierung, die sich aufgrund der Gliederung im Budget zwingend ergibt.

10.3.5.2. Die Durchführung des Vergleiches

Der Vergleich selbst setzt sich aus der Gegenüberstellung der Vergleichsgrößen und der Feststellung der Abweichungen zwischen effektiven und vorgegebenen Werten zusammen.

Die technische Lösung dieses Problems ist soweit unproblematisch. Abbildung 106 auf Seite 377 zeigt das dem Vergleich zugrundeliegende Schema.

Obwohl bei der Notenbank nur jährlich budgetiert wird, empfiehlt es sich, die Ist-Zahlen den Budgetierungsinstanzen semesterweise zu liefern. Dadurch können sich abzeichnende Ueber- oder Unterdeckungen frühzeitig erkannt werden, was gleichzeitig ein schnelles Reagieren ermöglicht ¹⁾.

Im weiteren scheint uns wichtig, dass zur Gewichtung der Werte, insbesondere bei den Abweichungen, neben den absoluten Zahlen auch die Prozentzahlen angegeben werden.

Die in Abbildung 106 ersichtliche Kolonne "Bemerkungen" soll dazu dienen, mögliche Ursachen für allfällige Abweichungen stichwortartig festzuhalten. Unter diesen Bemerkungen ist aber noch lange nicht die eigentliche Analyse der Soll/Ist-Abweichungen gemeint. Diese muss einiges ausführlicher gestaltet werden und wird im 5. Abschnitt dieses Kapitels vorgestellt.

1) Vgl. Süchting, Joachim: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, in: Bank-Betrieb 7. Jahrgang, 1967, S. 43.

Ermittlung der Soll/Ist-Abweichungen

Kostenarten	Budget		Ist-Kosten				Ab- weichung		Bemerkungen
	19.1		1.Sem.	2.Sem.	19.1		19.1		
	Fr.	%	Fr.	Fr.	Fr.	%	Fr.	%	
Gehälter									
Sozialleistungen									
übrige Personalkosten									
Personalkosten									
kalk.Abschreibungen Gebäude									
Unterhalt u. Bewach. Gebäude									
Raumkosten									
kalk.Abschreib. Fahrzeuge									
Unterhalt Fahrzeuge									
kalk.Abschreib. Mobilien									
Unterhalt Mobilien									
kalk.Abschreib. Maschinen									
Unterhalt Maschinen									
Betriebsausstattungsکو.									
Allg. Bürobedarfskosten									
Reise- u. Repräsentationsکو.									
Informationskosten									
Druckkosten f. Publikationen									
Kosten f.zirkulierende Noten									
Uebrige Kosten									
Uebrige Sachkosten									
T O T A L									

10.4. Technik der Budgetierung

In diesem Abschnitt geht es, nachdem in den bisherigen Ausführungen vor allem die Träger und der Ablauf der Budgetierung vorgestellt worden sind, um die Technik der Budgetierung. Dabei soll neben der Gestaltung des Betriebskostenbudgets an sich insbesondere erläutert werden, wie die geplanten Kosten im einzelnen zu berechnen sind.

Die Technik der Budgetierung wird, um die Ausführungen möglichst anschaulich zu gestalten, am Beispiel eines Budgetbereiches der Schweizerischen Nationalbank vorgestellt. Das diesem fiktiven, aber durchaus repräsentativen Beispiel zugrunde liegende Zahlenmaterial entspricht dabei aus Gründen der Diskretion nur in den grossen Dimensionen den effektiven Verhältnissen. Bei den einzelnen Werten wurden bewusst Korrekturen angebracht, wobei allerdings dadurch die Signifikanz der Aussagen nicht beeinträchtigt wird.

10.4.1. Das Betriebskostenbudget

In Abbildung 107 auf Seite 379 wird das für die einzelnen Budgetbereiche verwendete Schema des Betriebskostenbudgets gezeigt.

Es wird ersichtlich, dass den einzelnen Budgetierungsinstanzen für das zu erstellende Budget, in unserem Beispiel das Budget 1978, pro Kostenart und pro Kostenartengruppe jeweils

- das Budget des laufenden Jahres (1977)
- die Ist-Kosten des 1. Semesters des laufenden Jahres
- die prognostizierten Kosten des 2. Semesters des laufenden Jahres
- die Summe der Kosten der beiden Semester und
- der Soll/Ist-Vergleich des laufenden Jahres

auf dem Schema selber vorgegeben werden.

Budgetinstanz	Name des Leiters	KS-Nummer	Budgetperiode 1978..
------------------------	---------------------------	--------------------	-------------------------

Ko- arten Nr.	Kostenarten	Budget 1977		Ist-Kosten 1.S.1977		Ist-Kosten 2.S.1977		Ist-Kosten 1977		Soll/Ist- vergleich	Bemerkungen		Budget 1978		Budget 1979	
		in T Fr.	%	in T Fr.	%	in T Fr.	%	in T Fr.	%				in T Fr.	%	in T Fr.	%
60210	Gehälter	1 120.1		548.3		544.2		1 092.5		- 27.6	2		1 115.3			
60220	Sozialleistungen	183.8		107.5		71.7		179.2		- 4.6	3		182.9			
60230- 60250	übrige Pers.kosten	30.0		14.6		15.9		30.5		+ 0.5	2		29.2			
60200	Personalkosten	1 333.9	71	670.4	70	631.8	71	1 302.2	71	- 31.7	2		1 327.4	69		
60310	kalk.Abschr.Gebäude	276.0		138.0		138.0		276.0		0.0	0		310.0			
60320	Unt.+Bew. Gebäude	75.0		45.0		33.5		78.5		+ 3.5	5		90.6			
60300	Raumkosten	351.0	19	183.0	19	171.5	19	354.5	19	+ 3.5	1		400.6	21		
60410	kalk. Abschr.Fahrz.	-		-		-		-		-			-			
60420	Unt. Fahrzeuge	-		-		-		-		-			-			
60430	kalk.Abschr. Mob.	10.0		6.2		5.2		16.4		+ 0.4	4		10.8			
60440	Unterhalt Mobilien	3.0		2.1		0.4		2.5		- 0.5	16		2.2			
60450	kalk.Abschr. Masch.	13.4		6.7		6.4		14.1		+ 0.7	5		15.6			
60460	Unterhalt Maschinen	12.0		3.0		10.0		13.0		+ 1.0	8		14.0			
60400	Betriebsausstatt.Ko	38.4	2	18.0	2	22.0	3	40.0	2	+ 1.6	4		42.6	2		
60510- 60550	Allg.Bürobedarfsko.	45.0		30.8		12.7		43.5		- 1.5	3		43.5			
60560- 60570	Reise- u. Reprä.s.ko.	0.5		0.3		0.1		0.4		- 0.1	20		0.4			
60600	Informationskosten	40.0		24.2		19.0		43.2		+ 3.2	8		43.2			
60700	Druckko. f. Publ.	-		-		-		-		-			-			
60800	Ko. f. zirk. Noten	60.0		27.6		32.0		59.6		- 0.4	1		59.6			
60900	Uebrige Kosten	1.0		-		1.5		1.5		+ 0.5	50		1.5			
60500- 60900	Uebrige Sachkosten	146.5	8	82.9	9	65.3	7	148.2	8	+ 1.7	1		148.2	8		
60000	T O T A L	1 869.8	100	954.3	100	890.6	100	1 344.9	100	- 24.9	1		1 918.8	100		
Personalbestand		29		31		26		26		- 3			27			
verfügbare Raum		674		674		674		674		-			774			

Zusätzlich zu den Kostengrössen erhalten die Budgetierungsinstanzen Informationen über den Personalbestand und den verfügbaren Raum ¹⁾.

Im folgenden soll gezeigt werden, in welcher Art und Weise das in Abbildung 107 aufgeführte Budget 1978 und damit im speziellen die einzelnen Kostenarten berechnet werden. Dabei werden Fragen wie die Optimierung des Personalbestandes, der Raumverteilung, der Betriebsausstattung, usw. ausgeklammert. Es geht einzig darum, zu zeigen wie die geplanten Kosten - nachdem diese unternehmungspolitischen Entscheidungen gefallen sind - auch wirklich berechnet werden können.

10.4.2. Die Budgetierung der Personalkosten

Gemäss Abbildung 107 setzen sich die Personalkosten aus

- Gehältern
- Sozialleistungen und
- übrigen Personalkosten

zusammen.

10.4.2.1. Die Budgetierung der Gehälter

Auch bei der Budgetierung steht wie bei den Abrechnungen und Auswertungen im Zusammenhang mit der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit, bedingt durch den grossen prozentualen Anteil an den Gesamtkosten, die Berechnung der Gehaltskosten im Mittelpunkt der Ueberlegungen. Die Budgetierung der Gehaltskosten wird dementsprechend detailliert durchgeführt.

1) Neben den auf dem Budgetformular direkt vorgegebenen Daten erhalten die Budgetierungsinstanzen - wie im Rahmen der Ausführungen zu den Budgetierungsrichtlinien festgehalten worden ist - zusätzlich noch die Ergebnisse früherer Perioden und die kurzfristigen Zielvorstellungen der Geschäftsleitung.

Die Ermittlung der Gehaltskosten einzelner Budgetperioden erfolgt aufgrund eines Zusatzformulars zum Betriebskostenbudget, das in Abbildung 108 wiedergegeben wird. Damit soll einerseits eine Systematisierung der Berechnung der Gehälter erreicht und andererseits unnötiger Arbeitsaufwand vermieden werden.

Die Budgetierungsinstanz hat in diesem Formular sämtliche während der Budgetperiode vorgesehenen Mutationen einzutragen. Dazu gehören alle

- Austritte; Beispiele: Pensionierung, Wechsel in eine andere Abteilung, Kündigung, usw.

und - Eintritte; Beispiele: Wechsel von einer anderen Abteilung, Neueinstellungen, usw.

Selbstverständlich sind neben dem Datum der Mutation auch das für jeden aufgeführten Mitarbeiter entsprechende oder vorgesehene Jahresgehalt und die dadurch bedingte Veränderung der Gehaltskosten gegenüber dem Vorjahr anzugeben.

Oftmals wird es - vor allem bei zukünftigen Einstellungen - nicht möglich sein, das mutmassliche Gehalt im voraus genau bestimmen zu können. In diesen Fällen empfiehlt es sich, im Formular den Mittelwert der vorgesehenen Gehaltsklasse einzutragen.

Weiter müssen bei der Budgetierung zusätzlich zu den Lohnänderungen gegenüber dem Vorjahr die individuellen und allgemeinen Gehaltserhöhungen sowie die Teuerungszulagen berücksichtigt werden. Dabei sind diese Angaben von der Personalabteilung jeweils pro Budgetbereich zu berechnen und den Budgetierungsinstanzen zur Verfügung zu stellen.

ZUSATZFORMULAR ZUR BUDGETIERUNG DER GEHAELTER

- 382 -

Budgetperiode
1978
.....

Kostenst.-Nr.
.....

Name des Leiters
.....

Budgetierungsinstanz
.....

Datum der Mutation	Eintritte	Austritte	Jahresgehalt in Fr.	Lohnänderung für 19.1 in Fr.	Begründung der Ein- und Austritte
1.3.78		R. Mäder	48 000.--	- 42 000.--	Pensionierung
1.3.78	F. Buchli		30 000.--	+ 25 000.--	Ersatz für R. Mäder
1.6.78		1. Zbinden	24 000.--	- 12 000.--	Kündigung des Angestellten
1.6.78	1 Mitarbeiter		24 000.--	+ 12 000.--	Vorgesehene Einstellung eines neuen Mitarbeiters (Ersatz für I. Zbinden)
1.12.78	1 Mitarbeiter		24 000.--	+ 2 000.--	Vorgesehene Einstellung eines neuen Mitarbeiters gemäss separatem Antrag
Lohnänderung total				- 15 000.--	

Die Budgetierung der Gehälter erfolgt anschliessend gemäss der Aufstellung in Abbildung 109.

Budgetierung der Gehälter ¹⁾

Text	zeitlicher Bezug	Betrag in Fr.
Gehälter der Vorperiode	1977	1 092 500
+ Erwartete Lohnänderung	1978	- 15 000
+ Individuelle Gehaltserhöhungen	1.1.1978	+ 5 000
Basis für Gehalt der Budgetperiode	1978	1 082 500
+ Allgemeine Gehaltszulage 3,3 % und/oder Teuerungszulage	1.1.1978	+ 32 800
<u>Budgetierte Gehälter</u>	1978	1 115 300 =====

Abbildung 109

10.4.2.2. Die Budgetierung der Sozialleistungen

Für die Budgetierung der Sozialleistungen ergeben sich in der Regel keine Schwierigkeiten, da sie sich grundsätzlich proportional zu den Gehaltskosten verändern. Aus diesem Grunde können die Sozialleistungen, soweit deren prozentualer Anteil am Gehalt gleich bleibt, aufgrund der Relationen früherer Perioden ermittelt werden.

Budgetierung der Sozialleistungen

Text	Ist-Kosten 1977		Budget 1978	
	Fr.	%	Fr.	%
Gehälter	1 092 500	100,0	1 115 300	100,0
<u>Budg. Sozialleistungen</u>	179 200	16,4	182 900 =====	16,4

Abbildung 110

- 1) Die in dieser Aufstellung angegebenen Beträge für die individuellen und allgemeinen Gehaltserhöhungen per 1.1.1978 entsprechen aus Gründen der Diskretion nicht den tatsächlichen Verhältnissen.

10.4.2.3. Die Budgetierung der übrigen Personalkosten

Die übrigen Personalkosten setzen sich aus

- Kosten für Verpflegung
- Einstellungs- und Ausbildungskosten
- Kosten für betriebliche Veranstaltungen

zusammen, wobei die Einstellungs- und Ausbildungskosten ausschliesslich der Personalabteilung belastet werden.

Die beiden anderen Kostenarten, Kosten für Verpflegung und Kosten für betriebliche Veranstaltungen, werden bei allen Bankstellen zentral erfasst und anschliessend, soweit eine Belastung mehrerer Kostenstellen erforderlich ist, verursachungsgemäss nach Köpfen verteilt.

Aus diesem Grunde liegt es nahe, dass bei der Budgetierung der übrigen Personalkosten, wiederum abgesehen von Ausnahmefällen, vom zukünftigen Personalbestand ausgegangen wird. Anschliessend können die budgetierten Kosten aufgrund der Pro-Kopf-Kosten der laufenden Periode ermittelt werden. Abbildung 111 veranschaulicht die Vorgehensweise.

Budgetierung der übrigen Personalkosten

Text	Periode	1. Sem.	2. Sem.	Total
übrige Personalkosten in Fr.	1977	14 600	15 900	30 500
Personalbestand	1977	31	26	
übrige Personalkost./Kopf in Fr.	1977	470	610	
Personalbestand	1978	27	27	
<u>budg. übrige Personalko. in Fr.</u>	1978	12 700	16 500	29 200 =====

Abbildung 111

10.4.3. Die Budgetierung der Raumkosten

Bei der Erfassung der Raumkosten werden im Rahmen der Kostenstellenrechnung nach Verantwortlichkeit die Kostenarten

- kalkulatorische Abschreibungen und
- Unterhalt und Bewachung Gebäude

unterschieden. Diese Gliederung wird konsequenterweise auch bei der Budgetierung beibehalten.

10.4.3.1. Die Budgetierung der kalkulatorischen Abschreibungen Gebäude

Die kalkulatorischen Abschreibungen auf Gebäuden setzen sich einerseits aus den Abschreibungen auf bankeigenen Gebäuden und andererseits aus den Nettomietkosten der gemieteten Räumlichkeiten zusammen ¹⁾.

Während die Budgetierung der Kosten für gemietete Räume bei der Notenbank sowohl bedeutungsmässig wie auch von der Problematik her gesehen nebensächlich ist und in unserem Beispiel vernachlässigt wird, müssen die zukünftigen kalkulatorischen Abschreibungen auf bankeigenen Gebäuden detailliert berechnet werden.

Den Budgetierungsinstanzen wird zur Ermittlung dieser Kosten wiederum ein Zusatzformular, das in Abbildung 112 gezeigt wird, zur Verfügung gestellt. Die Leiter der Budgetbereiche haben darin zunächst einmal sämtliche neu zu belegenden und abzugebenden Räume samt Inventar-Nummer, Kategorie und Fläche anzugeben.

1) Vgl. dazu die Ausführungen im Zusammenhang mit der Berechnung der kalkulatorischen Abschreibungen auf Gebäuden für die Zwecke der Gesamtbetriebsrechnung, S. 152 ff.

Budgetierungsinstanz	Budgetperiode
.....	 1978.....

Name des Leiters	Kostenst.-Nr.
.....	

A. Gebäude

Neue bzw. abgegebene Räume	Invent. Nr.	Kategorie	Fläche	kalk. Abschr./m ²	kalk. Abschr. pro 1. Sem.	kalk. Abschr. pro 2. Sem.	kalk. Abschr. pro 19.1
Neu 1 Lagerraum	L 112	Lagerraum	100 m ²	Fr. 50.-	+ Fr. 5 000.-	+ Fr. 5 000.-	+ Fr. 10 000.-
Neu 1 Notenzählraum	B 174	Büroraum	100 "	" 200.-	+ " 20 000.-	+ " 20 000.-	+ " 40 000.-
Abgeg. 1 Archivraum	A 214	Archivraum	80 "	" 50.-	- " 4 000.-	- " 4 000.-	- " 8 000.-
Abgeg. Anteil an Büroraum	B 191	Büroraum	20 "	" 200.-	- " 4 000.-	- " 4 000.-	- " 8 000.-
Kalk. Abschreibungen Gebäude TOTAL					+ Fr. 17 000.-	+ Fr. 17 000.-	+ Fr. 34 000.-

B. Fahrzeuge

Neue bzw. liquidierte Fahrzeuge	Invent. Nr.	Mutmasslicher Anschaffungspreis	Mutmassliche Lebensdauer	kalk. Abschr. pro 1. Sem.	kalk. Abschr. pro 2. Sem.	kalk. Abschr. pro 19.1
Kalk. Abschreibungen Fahrzeuge TOTAL				-	-	-

C. Maschinen

Neue bzw. liquidierte Maschinen	Invent. Nr.	Mutmasslicher Anschaffungspreis	Mutmassliche Lebensdauer	kalk. Abschr. pro 1. Sem.	kalk. Abschr. pro 2. Sem.	kalk. Abschr. pro 19.1
Neu 1 Notenzählmaschine	a 1222	je Fr. 15 000.-	10 Jahre	+ Fr. 1 500.-	+ Fr. 1 500.-	+ Fr. 3 000.-
Neu 1 Schreibmaschine	d 2181	" 3 000.-	10 "	+ Fr. 150.-	+ " 150.-	+ " 300.-
Liquid. 1 Notenzählmaschine	a 815	" 5 000.-	Bereits abgeschrieben	-	-	-
Liquid. 1 Notenzählmaschine	a 951	" 8 000.-	10 Jahre	- Fr. 400.-	- Fr. 400.-	- Fr. 800.-
Kalk. Abschreibungen Maschinen TOTAL				+ Fr. 1 250.-	+ Fr. 1 250.-	+ Fr. 2 500.-

Anschliessend können die kalkulatorischen Abschreibungen pro Semester und für die gesamte Budgetperiode ermittelt werden. Die dabei angewendeten Ansätze, die in Abbildung 113 wiedergegeben werden, müssen dabei selbstverständlich den Ansätzen entsprechen, die bei der Abrechnung der Kostenstellenrechnung verwendet werden ¹⁾.

Ansätze zur Berechnung der kalk. Abschreibungen auf Gebäuden

Kategorien	Fr. pro m ² u. Semester
Schalterhalle	350.--
Büroräume	200.--
Lager- und Archivräume	50.--
Tresoranlagen	100.--
Zweitklassige Räume	75.--
Wohnungen	25.--

Abbildung 113

Die Budgetierung der kalkulatorischen Raumkosten bereitet, wie in Abbildung 114 gezeigt wird, keine weiteren Schwierigkeiten.

Budgetierung der kalkulatorischen Abschreibungen Gebäude

Text	Betrag in Fr.
kalkulatorische Abschreibungen Gebäude 1977	276 000
+ Veränderung der kalkulatorischen - Abschreibungen gegenüber 1977	+ 34 000
<u>kalkulatorische Abschreibungen Gebäude</u>	<u>310 000</u> =====

Abbildung 114

1) Diese Ansätze wurden für die Abrechnung der Kostenstellenrechnung pro 1977 ermittelt und gelten auch für die Periode 1978. Vgl. dazu S.152 ff.

10.4.3.2. Die Budgetierung der Kosten für Unterhalt und Bewachung Gebäude

Die Verrechnung der Kosten für Unterhalt und Bewachung der Gebäude auf die einzelnen Kostenstellen erfolgt nach beanspruchter Fläche. Dementsprechend sind diese Kosten auch aufgrund der zukünftig belegten Räumlichkeiten zu budgetieren.

Dabei kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass sich die jeweils für die einzelnen Bankstellen pro m² ermittelten Kosten nicht wesentlich ändern. Dies trifft selbstverständlich nur dann zu, wenn die Bankstellen für die Budgetperiode im Bereiche der Bewachung und des Unterhaltes des Gebäudes keine grösseren Anpassungen vorgesehen haben.

Abgesehen von den letztgenannten Ausnahmefällen, liegt der Berechnung der zukünftigen Unterhalts- und Bewachungskosten die in Abbildung 115 veranschaulichte Vorgehensweise zugrunde.

Budgetierung der Kosten für Unterhalt und Bewachung Gebäude

Text	Periode	1. Sem.	2. Sem.	Total
Kosten für Unterhalt und Bewachung Gebäude in Fr. ¹⁾	1977	45 000	33 500	78 500
Beanspruchte Fläche in m ²	1977	674	674	674
Kosten pro m ² in Fr.	1977	67	50	
Beanspruchte Fläche in m ²	1978	774	774	774
<u>budgetierte Kosten für Bewachung und Unterhalt Gebäude in Fr.</u>	1978	51 900	38 700	90 600 =====

Abbildung 115

- 1) Die unterschiedlichen Kosten pro m² für das 1. bzw. 2. Semester 1977 sind darauf zurückzuführen, dass die Kosten für Unterhalt und Reinigung Gebäude zum Teil nur einmal jährlich anfallen und auf eine zeitliche Abgrenzung dieser Kosten verzichtet wird (Bsp. Abonnement für Unterhalt der Heizung, usw.).

10.4.4. Die Budgetierung der Betriebsausstattungskosten

Die Betriebsausstattungskosten setzen sich im einzelnen aus den folgenden Kostenarten zusammen:

- Kalkulatorische Abschreibungen Fahrzeuge
- Unterhalt Fahrzeuge
- Kalkulatorische Abschreibungen Mobilien
- Unterhalt Mobilien
- Kalkulatorische Abschreibungen Maschinen
- Unterhalt Maschinen.

10.4.4.1. Die Budgetierung der kalkulatorischen Abschreibungen und des Unterhalts der Fahrzeuge

Der Budgetierung der kalkulatorischen Abschreibungen auf Fahrzeugen liegt wiederum das Zusatzformular, das in Abbildung 112 gezeigt wird, zugrunde. Dabei sind in der Tabelle "B. Fahrzeuge" sämtliche geplanten Käufe bzw. Liquidationen von Fahrzeugen mit den entsprechenden Daten wie Inventar-Nummer, mutmasslicher Anschaffungspreis und mutmassliche Lebensdauer anzugeben. Anschliessend können die kalkulatorischen Abschreibungen pro Semester und pro Budgetperiode insgesamt problemlos ermittelt werden.

Die im Beispiel wiedergegebene Budgetierungsinstanz verfügt über keine Fahrzeuge. Aus diesem Grunde sind im Zusatzformular keine Eintragungen erforderlich. Die Berechnungsweise würde aber derjenigen entsprechen, die auch bei der Budgetierung der kalkulatorischen Abschreibungen auf Maschinen angewendet und in Abbildung 118 auf Seite 392 gezeigt wird.

Die Budgetierung der Unterhaltskosten für Fahrzeuge erfolgt durch diejenigen Instanzen, welche für die Fahrzeuge verantwortlich sind. Es wird dabei in der Regel nicht zu umgehen

sein, dass die Unterhaltskosten für jedes zusätzliche bzw. zu liquidierende Fahrzeug, soweit möglich, aufgrund von Erfahrungswerten einzeln budgetiert werden müssen. Die Berechnung der gesamten budgetierten Unterhaltskosten für Fahrzeuge erfolgt in der gleichen Art und Weise wie diejenige der Unterhaltskosten für Maschinen und wird in Abbildung 119 auf Seite 392 ersichtlich.

10.4.4.2. Die Budgetierung der kalkulatorischen Abschreibungen und des Unterhaltes der Mobilien

Bei der Belastung der kalkulatorischen Abschreibungen auf Mobilien wird in der Kostenstellenrechnung von Durchschnittssätzen ausgegangen, indem den einzelnen Kostenstellen pro Kopf und Semester jeweils Fr. 200.-- verrechnet werden. Die Budgetierung dieser Kostenart erfolgt logischerweise, wie Abbildung 116 zeigt, ebenfalls auf dieser Grundlage.

Budgetierung der kalkulatorischen Abschreibungen Mobilien

Text	Periode	1. Sem.	2. Sem.	Total
Kalk. Abschreibungen Mobilien in Fr.	1977	6 200	4 200	10 400
Personalbestand	1977	31	26	
Kalk. Abschreibungen Mobilien / Kopf in Fr.	1977	200	200	
Personalbestand	1978	27	27	
<u>Budgetierte kalk. Abschreibungen in Fr.</u>	1978	5 400	5 400	10 800 =====

Abbildung 116

Die Unterhaltskosten für Mobilien werden im Rahmen der Kostenstellenrechnung den einzelnen Kostenbezirken nicht direkt, sondern nach Köpfen belastet. Die budgetierten Kosten der Bankstellen für Unterhalt Mobilien werden, soweit keine grundlegenden Anpassungen vorgesehen sind, auf der Basis von

Erfahrungswerten ermittelt. Abbildung 117 verdeutlicht die Vorgehensweise.

Budgetierung der Unterhaltskosten für Mobilien

Text	Periode	1. Sem.	2. Sem.	Total
Unterhaltskosten Mobilien in Fr. 1)	1977	2 100	400	2 500
Personalbestand	1977	31	26	
Unterhaltskosten Mobilien pro Person in Fr.	1977	65	15	
Personalbestand	1978	27	27	
<u>budgetierte Unterhaltskosten Mobilien in Fr.</u>	1978	1 800	400	2 200 =====

Abbildung 117

10.4.4.3. Die Budgetierung der kalkulatorischen Abschreibungen und des Unterhalts der Maschinen

Zur Budgetierung der kalkulatorischen Abschreibungen auf Maschinen steht wiederum das in Abbildung 112 auf Seite 386 veranschaulichte Zusatzformular zur Verfügung. Dabei wird ersichtlich, dass sämtliche während der Budgetperiode neu zu beschaffenden bzw. zu liquidierenden Maschinen mit den entsprechenden Daten aufzuführen sind. Die Budgetierung der kalkulatorischen Abschreibungen auf Maschinen kann im weiteren anhand der Aufstellung in Abbildung 118 sehr genau vorgenommen werden.

1) Die ausgesprochen ungleiche Belastung der beiden Semester mit Unterhaltskosten Mobilien ist darauf zurückzuführen, dass diese Kosten zu einem grossen Teil jährlich anfallen und im Rahmen der Kostenstellenrechnung zeitlich nicht abgegrenzt werden.

Budgetierung der kalkulatorischen Abschreibungen Maschinen

Text	1. Sem. in Fr.	2. Sem. in Fr.	Total in Fr.
kalk. Abschreib. Maschinen 1977	6 700	6 400	13 100
+ Veränderung kalk. Abschreib. gegenüber 1977	1 250	1 250	2 500
<u>Budgetierte kalkulatorische Abschreibungen Maschinen</u>	7 950	7 650	15 600 =====

Abbildung 118

Bei der Budgetierung der Unterhaltskosten für Maschinen ist einerseits auf den Erfahrungswerten zu basieren. Andererseits muss die Veränderung der Kosten bedingt durch Anschaffungen und Liquidationen berücksichtigt werden. Dabei müssen in der Regel die mutmasslichen Unterhaltskosten der neu zu beschaffenden und die Einsparungen der abzustossenden Maschinen einzeln ermittelt werden. In der Praxis werden diese Berechnungen durch häufig vorhandene Unterhaltsabonnemente erleichtert.

Abbildung 119 verdeutlicht die Budgetierung der Unterhaltskosten für Maschinen.

Budgetierung der Unterhaltskosten für Maschinen

Text	Betrag in Fr.
Unterhaltskosten Maschinen 1977	13 000
+ Veränderung der Unterhaltskosten gegenüber 1977	
- Unterhaltskosten der beiden liquidierten Notenzählmaschinen	- 400
- do für eine neu beschaffte Schreibmaschine	+ 200
- do für zwei neu beschaffte Notenzählmaschinen	+ 1 200
<u>budgetierte Unterhaltskosten Maschinen</u>	+ 1 000 =====

Abbildung 119

10.4.5. Die Budgetierung der übrigen Sachkosten

Die übrigen Sachkosten umfassen sämtliche bis jetzt nicht behandelten Kostenartengruppen. Im einzelnen handelt es sich um

- Allgemeine Bürobedarfskosten
- Reise- und Repräsentationskosten
- Informationskosten
- Druckkosten für Publikationen
- Kosten für zirkulierende Noten und
- Uebrige Kosten.

Die übrigen Sachkosten werden im Unterschied zu den Personal-, Raum- und Betriebsausstattungskosten nicht dezentral, d.h. durch die Budgetierungsinstanzen budgetiert.

Dies hat verschiedene Gründe. Zum einen ist die Bedeutung dieser Kosten mit rund 15 % auf der Stufe der Gesamtbank und sogar nur ca. 8 % in unserem Beispiel eher gering. Zum anderen sind diese Kostenarten nur mit relativ grossem Aufwand einigermaßen zuverlässig budgetierbar.

Das bedeutet aber nicht, dass auf eine Kontrolle dieser Kosten gänzlich verzichtet werden soll. Das wäre nicht zuletzt aus psychologischen Gründen unzweckmässig, haben doch Bürobedarfs-, Reise-, Repräsentationskosten, usw. einen doch recht grossen Einfluss auf das Betriebsklima.

Bei der Schweizerischen Nationalbank wurde folgende Lösung gewählt:

1. Die übrigen Sachkosten werden durch die zentrale Budgetierungsstelle nach Absprache mit den Budgetierungsinstanzen vorgegeben.

2. Grundsätzlich wird darauf verzichtet, die übrigen Sachkosten durch aufwendige Rechenverfahren zu budgetieren. Damit aber die Kostenentwicklung dennoch jederzeit überblickt werden kann und vor allem auch Abweichungen gegenüber früheren Perioden im Zusammenhang mit dem Soll/Ist-Vergleich zu begründen sind, werden den Budgetierungsinstanzen die Kosten der laufenden Periode als "Erfahrungswerte" vorgegeben. Diese Erfahrungswerte haben dabei ausdrücklich nicht den Charakter von Sollwerten¹⁾.
3. Die zentrale Budgetierungsinstanz hat die Möglichkeit, aufgrund eigener Analysen oder auf Wunsch der Geschäftsleitung die Höhe einzelner Kostenarten der übrigen Sachkosten für jeden Budgetbereich zu planen und als verbindlichen Sollwert vorzugeben²⁾.

Nachdem gezeigt worden ist, wie die einzelnen Kostenarten zu budgetieren sind, bleibt noch zu erwähnen, dass die budgetierten Gesamtkosten der Budgetbereiche, zum Beispiel diejenigen des oben gezeigten fiktiven Beispiels, direkt durch Addition der Subtotale resultieren.

Es würde - wie bereits früher erwähnt worden ist - den Rahmen dieser Ausführungen sprengen, zusätzlich noch die Technik der Koordination und Konsolidierung der Bereichsbudgets, die an sich keine wesentlichen Schwierigkeiten bringt, vorzustellen. Im nächsten und letzten Abschnitt dieses Kapitels wird es vielmehr darum gehen, die Möglichkeiten und Bedeutung der Auswertung der Budgetierung aufzuzeigen.

1) Soweit prognostizierte Kosten für das 2. Semester des laufenden Jahres nicht zur Verfügung stehen, kann als Erfahrungswert das Total aus 2. Semester des Vorjahres und 1. Semester des laufenden Jahres vorgegeben werden.

2) Für die Periode 1978 wurde auf die Budgetierung einzelner Kostenarten der übrigen Sachkosten verzichtet und für sämtliche Kostenarten als Vergleichswert der Wert der Abrechnung 1977 eingesetzt.

10.5. Auswertung der Budgetierung

Im Anschluss an den Planungs- und Budgetierungsvorgang erfolgt nach einer bestimmten Zeit die Kontrolle. Dabei wurde im Zusammenhang mit der Beschreibung des Ablaufs des Systems festgehalten, dass sich diese Kontrolle aus drei Elementen zusammensetzt:

1. Fixierung von Vergleichsgrößen
2. Durchführung des Vergleiches
3. Untersuchung der Vergleichsergebnisse.

Während die Fixierung von Vergleichsgrößen und die Durchführung des Vergleiches bereits früher vorgestellt worden sind, geht es bei den Ausführungen dieses Abschnittes um das dritte und gleichzeitig auch wichtigste Element der Kontrolle, die Untersuchung der Vergleichsergebnisse. Wie Abbildung 120 veranschaulicht, beschränken wir uns aber nicht nur auf die Analyse der Abweichungen. Zusätzlich soll auch gezeigt werden, inwieweit die beteiligten Instanzen über solche Untersuchungen in Form von Ergebnisbesprechungen zu informieren und allfällige Korrekturmassnahmen einzuleiten sind.

Die Auswertung der Budgetierung

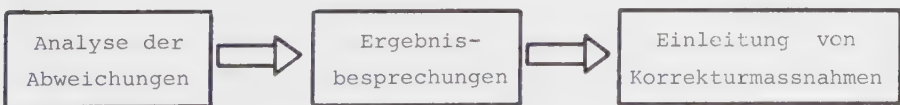


Abbildung 120

Vor der Erläuterung der einzelnen Phasen der Auswertung sollen aber zunächst die im Rahmen der Soll/Ist-Vergleiche auftretenden Abweichungsarten vorgestellt werden.

10.5.1. Die Abweichungsarten

Die aufgrund der Soll/Ist-Vergleiche in Erscheinung tretenden Abweichungen lassen sich in zwei Gruppen einteilen:

1. Volumenabweichungen
2. Kostenabweichungen.

Die einzelnen Abweichungsarten werden im folgenden wiederum am oben gezeigten Beispiel einer fiktiven Budgetierungsinstanz, allerdings nur für die Gehaltskosten, erläutert.

10.5.1.1. Die Volumenabweichung

Die Volumenabweichung zeigt die wertmässige Folge der Differenz zwischen der effektiv erbrachten Leistung und der ursprünglich geplanten Leistung ¹⁾.

Damit wird gleichzeitig ersichtlich, dass beim Vorliegen einer Volumenabweichung die Erstellung des Originalbudgets auf falschen Planungsgrundlagen basierte und sich aus diesem Grunde eine Korrektur aufdrängt. Diese Korrektur der ursprünglichen Sollvorgaben kann auf zweierlei Arten erfolgen. Einerseits besteht die Möglichkeit, die aufgrund falscher Voraussetzungen berechneten Werte im Budget zu korrigieren, d.h. es wird ein angepasstes Budget, das sogenannte Kontrollbudget erstellt. Andererseits kann die Geschäftsleitung aber auch Ergänzungsrichtlinien zum Originalbudget herausgeben, in denen festgehalten wird, dass bei einzelnen Budgetpositionen ein genau definiertes Ueber- oder Unterschreiten immer noch ein befriedigendes Resultat darstellt.

Im auf den Seiten 378 ff. vorgestellten Beispiel ergibt sich, was in Abbildung 121 auf Seite 398 veranschaulicht wird,

1) Vgl. Kilgus, Ernst; Passardi, Adriano: Vorlesung Bankbetriebswirtschaftslehre II an der Universität Zürich, Wintersemester 1975/76.

durch den Soll/Ist-Vergleich eine Abweichung von Fr. 58 900.--. Nun sind aber in einem weiteren Schritt die Erkenntnisse, welche aufgrund der im Kapitel 7 ausführlich beschriebenen Mengestatistik gewonnen werden, mit einzubeziehen. Das bedeutet, dass zur Bewältigung des effektiv angefallenen Leistungsvolumens beispielsweise zwei im Vergleich zur ursprünglichen Planung zusätzliche Mitarbeiter erforderlich waren. Dementsprechend müssen im Originalbudget, das aufgrund falscher Voraussetzungen entstanden ist, die Gehaltskosten um das Salär der beiden Mitarbeiter - insgesamt Fr. 48 000.-- korrigiert werden. Dabei repräsentiert diese Differenz zwischen Original- und Kontrollbudget eine typische Volumenabweichung.

So oder so, ob nun ein Kontrollbudget zur Eliminierung der Volumenabweichung erstellt wird oder ob bestimmte Abweichungen von den Sollwerten ausdrücklich toleriert werden, ist festzuhalten, dass Volumenabweichungen den Budgetierungsinstanzen nicht zum Vorwurf gemacht werden können, da sie ausschliesslich durch den veränderten Arbeitsanfall bedingt sind. Die Höhe der Volumenabweichungen hat aber dennoch eine nicht zu unterschätzende Bedeutung, kann doch aufgrund einer Analyse dieser Abweichung sowohl die Geschäftsleitung wie auch die zentrale Budgetierungsstelle die Qualität der Budgetierung beurteilen und allenfalls verbessern.

10.5.1.2. Die Kostenabweichung

Die Differenz zwischen Kontrollbudget und Ist-Kosten wird als Kostenabweichung bezeichnet. In der Regel gelingt es allerdings nicht, bereits aufgrund dieser Abweichung signifikante Schlüsse auf die Ursachen ziehen zu können. Es drängt sich deshalb eine weitere Aufgliederung der Kostenabweichung auf.

Dabei würde es aber den Rahmen unserer Ausführungen sprengen, die in der Literatur oftmals unterschiedlich definierten Komponenten der Kostenabweichung ausführlich aufzuzeigen. Wir beschränken

Ermittlung der Abweichungen am Beispiel einer fiktiven Budgetierungsinstanz

(nur Gehaltskosten)

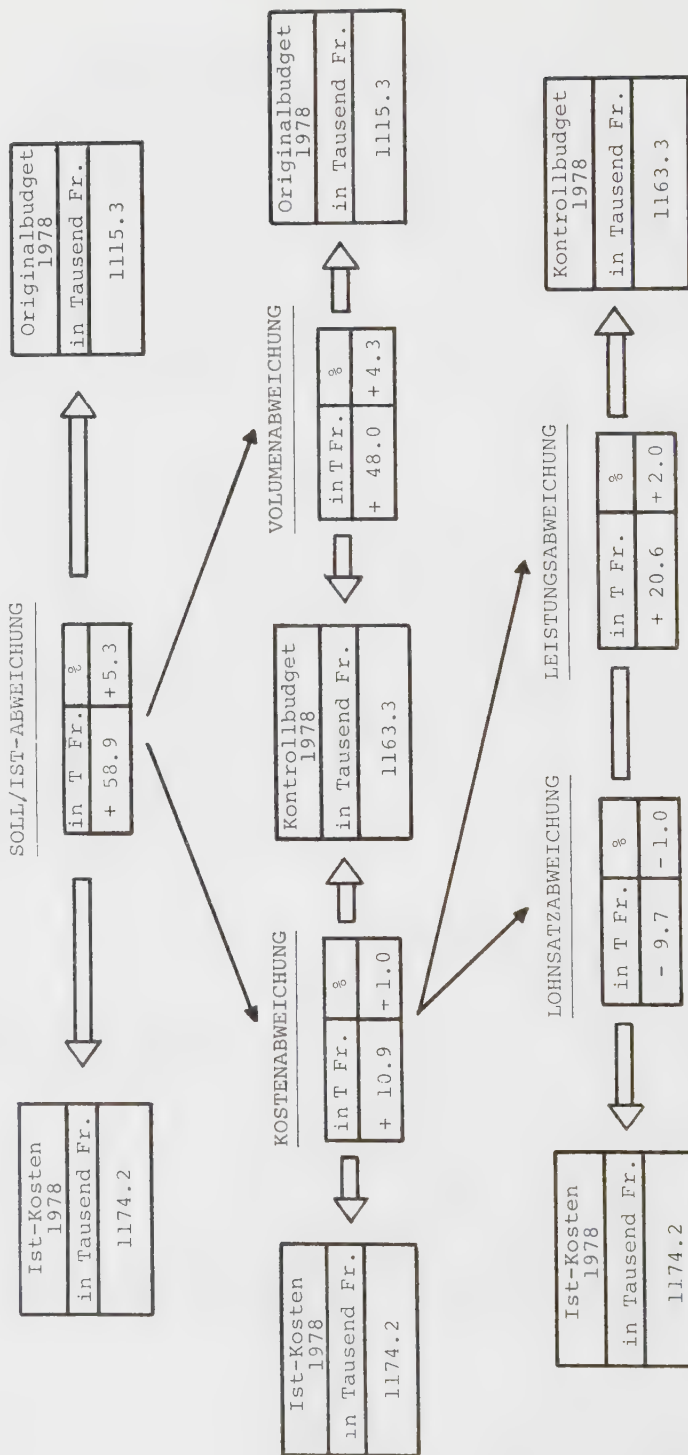


Abbildung 121

uns darauf, die wichtigste Aufgliederung in eine Lohnsatz- bzw. Preisabweichung und eine Leistungsabweichung vorzustellen, wobei die Ermittlung der einzelnen Komponenten wiederum durch das Beispiel in Abbildung 121 veranschaulicht wird.

Die Lohnsatz- bzw. Preisabweichung zeigt die wertmässigen Folgen einer Aenderung der durchschnittlichen Lohnkosten je Stunde bzw. des durchschnittlichen Preises je Einheit. Solche Abweichungen können bei den Gehaltskosten auf folgende Ursachen zurückgeführt werden ¹⁾:

- Aenderung der Grundlöhne
- Aenderung der Zusammensetzung des Personals nach Lohnklassen
- Aenderung des Ueberstundenanteils
- Aenderung von Beförderungen, Gratifikationen, usw.

In unserem Beispiel resultiert eine positive Lohnsatzabweichung von Fr. 9 700.-- oder 1.0 Prozenten. Sie ist darauf zurückzuführen, dass die allgemeine Lohnerhöhung nicht wie budgetiert worden war 3.3, sondern lediglich 2.0 Prozente betrug ²⁾.

Die Budgetierungsinstanzen vermögen, was auch im obigen Beispiel deutlich zum Ausdruck kommt, nur in den seltensten Fällen die Höhe der Lohnsatz- bzw. Preisabweichung zu beeinflussen. Sie können deshalb in der Regel für diese Abweichung auch nicht verantwortlich gemacht werden.

Die zweite Komponente der Kostenabweichung, die Leistungsabweichung, stellt die wichtigste Abweichung dar, zeigt sie doch die wertmässigen Folgen einer Veränderung der Arbeitsproduktivität und damit der Wirtschaftlichkeit.

1) Vgl. Kilgus, Ernst; Passardi, Adriano: Vorlesung Bankbetriebswirtschaftslehre II an der Universität Zürich.

2) Die im Beispiel verwendeten Angaben entsprechen aus Gründen der Diskretion nicht der Realität.

Die Produktivität bzw. die Wirtschaftlichkeit kann dabei grundsätzlich auf zwei Arten beeinflusst werden. Zum einen können die Mitarbeiter mehr oder weniger fleissig arbeiten, d.h. zum Beispiel mehr oder weniger Noten pro Stunde sortieren, zum anderen kann sich aber auch das Verhältnis zwischen der reinen Bearbeitungszeit und der Verteilzeit durch mehr oder weniger häufige Arbeitsunterbrüche, Erholungspausen, Nebentätigkeiten, usw. verändern ¹⁾.

Die Leistungsabweichung stellt nicht zuletzt deshalb die wichtigste Abweichung dar, weil sie von den Budgetierungsinstanzen mehrheitlich beeinflusst werden kann und damit auch gleichzeitig zu verantworten ist.

Im Beispiel auf Seite 398 wird dank der Zerlegung der Kostenabweichung in die einzelnen Komponenten ersichtlich, dass für das Budgetjahr 1978 eine gegenüber dem Sollwert negative Leistungsabweichung von Fr. 20 600.-- oder rund 2.0 Prozenten zu verzeichnen war.

Wie im weiteren zu zeigen sein wird, muss der Leiter der Abteilung, je nachdem, ob diese Abweichung von der Geschäftsleitung als "wesentlich" eingestuft wird, zur Rechenschaft gezogen werden.

10.5.2. Die Analyse der Abweichungen

In Anlehnung an Krumnow bildet die Analyse der Ursachen, welche die Abweichungen ausgelöst haben könnten, die Voraussetzung und Begründung für sämtliche Handlungen, welche die Geschäftsleitung ergreift, um ihre angestrebten Ziele zu erreichen oder um die Sollwerte zu realisieren ²⁾.

1) Vgl. 7.3.2. Die verschiedenen Zeitstudienverfahren, S. 245 ff.

2) Vgl. Krumnow, Jürgen: Die Budgetrechnung als Lenkungsinstrument der Geschäftsleitung einer Universalbank, S. 92.

Dabei soll nach unserer Meinung die Analyse grundsätzlich von der zentralen Budgetierungsstelle durchgeführt werden. Selbstverständlich sind aber die einzelnen Budgetierungsinstanzen je nach hierarchischer Einordnung der Budgetierungsstelle, personeller Dotation, Grösse der Bank, usw. mehr oder weniger stark an der Analyse zu beteiligen.

Die Analyse lässt sich in zwei Phasen gliedern. Zunächst sind die "wesentlichen" Abweichungen zu eruieren, d.h. diejenigen, bei denen sich eine detaillierte Untersuchung überhaupt rechtfertigt. Anschliessend erfolgt die eigentliche Ursachenanalyse.

10.5.2.1. Die Auswahl signifikanter Abweichungen

Die Auswahl der "wesentlichen" Abweichungen aus der gesamten Fülle des Zahlenmaterials ist von zentraler Bedeutung und sehr sorgfältig durchzuführen. Dies deshalb, weil einerseits eine Analyse sämtlicher Abweichungen bereits auf Stufe mittelgrosser Bank aus organisatorischen und finanziellen Gründen nicht in Frage kommt und andererseits bei der Selektion der signifikanten Abweichungen die Gefahr besteht, dass wichtige Hinweise zur Optimierung des Betriebsablaufes vernachlässigt werden.

In der Praxis kann zur Bestimmung der wesentlichen Abweichungen im Sinne eines "Management by Exceptions" folgendes Vorgehen vorgeschlagen werden:

1. Es werden sämtliche Abweichungen analysiert, die einen genau definierten Prozentsatz des Budgets übersteigen.
2. Zusätzlich werden die atypischen Abweichungen in die Untersuchungen mit einbezogen. Damit sind Abweichungen gemeint, die zum Beispiel nur bei einem oder bei sehr wenigen Budgetbereichen auftreten, während alle übrigen Bereiche keine oder entgegengesetzte Abweichungen aufweisen.

3. Die Analyse wird auf weitere Abweichungen ausgedehnt, soweit dies die Geschäftsleitung oder einzelne Budgetierungsinstanzen ausdrücklich wünschen. Ein Beispiel dazu wäre ein Auftrag der Geschäftsleitung, für eine bestimmte Budgetperiode die Soll/Ist-Abweichungen der Reise- und Repräsentationskosten sämtlicher Budgetbereiche unabhängig der Höhe der Unter- bzw. Ueberdeckung zu untersuchen.

Es wäre allerdings eine Illusion, anzunehmen, dass aufgrund obiger Kriterien der Umfang der zu analysierenden Abweichungen abschliessend vorgegeben werden könnte. Die Breite wie auch die im folgenden zu besprechende Tiefe der Untersuchungen wird immer auch noch von der Initiative und der personellen Dotation der zentralen Budgetierungsinstanz abhängen.

10.5.2.2. Die Analyse der Ursachen der Abweichungen

Die eigentliche Analyse der Ursachen der Abweichungen erweist sich in der Praxis als recht schwieriges Problem. Insbesondere die Frage, in welchem Ausmass einzelne Einflussgrössen die Abweichungen bewirkt haben, kann oftmals nur andeutungsweise beantwortet werden. Nicht zuletzt deshalb ist bei der Analyse der Abweichungen eine enge Zusammenarbeit zwischen zentraler Budgetierungsstelle und Budgetierungsinstanzen erforderlich.

Für die Anwendung in der Praxis drängt sich wiederum eine Systematisierung der Arbeitsvorgänge auf. In einem ersten Schritt ist ein Katalog aufzustellen, der sämtliche für die einzelnen Abweichungen möglichen Einflussgrössen umfasst. Für die Leistungsabweichung bei den Gehaltskosten im Beispiel auf Seite 398 wären etwa die folgenden Grössen zu nennen:

- Veränderung der Beschäftigungszeit (eine zusätzliche Kaffeepause)

- Aenderung der Aufbau- und Ablauforganisation der Bank (verschärfte Sicherheitsbestimmungen, welche Mehrarbeit mit sich bringen)
- Aenderung in der Qualitätsstruktur der Mitarbeiter (durchschnittlich weniger geschulte Mitarbeiter)
- Aenderung der Fluktuationsquote (längere Einarbeitungszeiten, vermehrte Ausbildung am Arbeitsplatz)
- Aenderung in der Altersstruktur der Mitarbeiter (Eintritt relativ "teurer", d.h. älterer Mitarbeiter)
- Aenderungen in der Arbeitsproduktivität (Nachlassen der Arbeitsdisziplin), usw.

In einem zweiten Schritt sind diese Einflussfaktoren zu gewichten. Dabei steht die Frage im Vordergrund, welche Ursachen und damit Einflussfaktoren wie stark auf die Höhe der Abweichungen gewirkt haben. Die Gewichtung wird dadurch erschwert, dass die Abweichungen zumeist durch verschiedene miteinander verknüpfte Ursachen bewirkt werden. Dementsprechend schwierig gestaltet sich eine Isolierung und Quantifizierung der Wirkung einzelner Einflussfaktoren. In der Regel sollten allerdings - wiederum unter Einbezug der Budgetierungsinstanzen - die wichtigsten Ursachen der Abweichungen zumindest verbal genannt werden können.

Ein möglicher gewichteter Ursachenkatalog für die Leistungsabweichung im Beispiel auf Seite 398 wäre der folgende:

1. Ein Mitarbeiter weist stark erhöhte Absenzzeiten infolge Krankheit auf (rund 40 % der Arbeitszeit); aus sozialen Ueberlegungen wird der Angestellte auch weiterhin beschäftigt; geschätzte Mehrkosten ca. Fr.5 000.-.
2. Die erhöhten Ansprüche, welche die Geschäftsleitung an die Notensortierung und damit das Ausscheiden defekter Noten stellt, bedingt eine langsamere Arbeitsweise, d.h. ein Angestellter vermag durchschnittlich pro Stunde

rund fünf Prozent weniger Noten zu sortieren als im Vorjahr; geschätzte Mehrkosten rund Fr. 12 000 .-.

3. Ein jüngerer Mitarbeiter weilte während 17 Wochen im Militärdienst; geschätzte Mehrkosten ca. Fr. 4 000.-.

Anschliessend an die Gewichtung der Einflussgrössen muss im weiteren beurteilt werden, ob die Abweichungen auf einmalige Sondereinflüsse zurückzuführen sind oder ob die Einflussfaktoren auch in Gegenwart und Zukunft noch wirksam sein werden. Je nachdem wird sich - was noch zu zeigen sein wird - eine Revision der Budgets der laufenden und der nächsten Periode aufdrängen. In unserem Beispiel müssten die unter 1 und 2 aufgeführten Ursachen bei den zukünftigen Planungsüberlegungen berücksichtigt werden.

10.5.3. Information der beteiligten Instanzen

Als weitere wichtige Phase im Rahmen der Auswertung folgt nach Abschluss der Klassifizierung der Abweichungen und der Analyse ein eigentlicher Informationsprozess. Einerseits sind die Budgetierungsinstanzen über die Ergebnisse der Analyse schriftlich zu informieren. Andererseits finden anschliessend Ergebnisbesprechungen zur Orientierung der Geschäftsleitung und der zentralen Budgetierungsstelle statt.

10.5.3.1. Die Information der Budgetierungsinstanzen

Die zentrale Budgetierungsstelle hat die Aufgabe, die Budgetierungsinstanzen im ersten Quartal nach Ablauf der Budgetperiode über die Ergebnisse der Abweichungsanalyse zu orientieren. Diese Information muss im Gegensatz zur nicht institutionalisierten Zusammenarbeit bei der Analyse selbst offiziell und in schriftlicher Form erfolgen.

Die Berichte sollten jeweils pro Budgetbereich die folgenden Informationen beinhalten:

1. Soll-Ist-Vergleiche sämtlicher Kostenarten inklusive den Abweichungen (absolut und prozentual)
2. Die als wesentlich erachteten und zum Beispiel durch Farbe hervorgehobenen Abweichungen (Abweichungen, welche eine bestimmte Toleranzgrenze überschreiten, usw.)
3. Ein Katalog möglicher Ursachen der wesentlichen Abweichungen inklusive einer Gewichtung der einzelnen Einflussfaktoren. Ein Beispiel dazu wäre der auf Seite 402 f. gezeigte Ursachenkatalog.

Parallel zu dieser Information erhalten die Budgetierungsinstanzen die Aufgabe, ihrerseits die Begründung der wesentlichen Abweichungen durch Ergänzung der möglichen Ursachen und deren Gewichtung vorzubereiten.

10.5.3.2. Die Ergebnisbesprechungen

Die zentrale Budgetierungsstelle wird rund einen Monat nach der schriftlichen Orientierung die Budgetierungsinstanzen zu sogenannten Ergebnisbesprechungen einberufen.

Dabei ist zu beachten, dass an diesen Konferenzen jeweils nicht mehr als zehn Leiter von Budgetbereichen teilnehmen und die Teilnehmer pro Veranstaltung möglichst ähnlich strukturierten oder zumindest gegenseitig bekannten Bereichen vorstehen sollten. Für die Schweizerische Nationalbank sind für die Direktoren der Zweiganstalten und die Abteilungsleiter pro Departement jeweils getrennte Ergebnisbesprechungen vorgesehen ¹⁾.

Neben den Budgetierungsinstanzen und Vertretern der zentralen Budgetierungsstelle muss die Direktion an jeder Besprechung im Minimum mit einem Mitglied vertreten sein. Ferner hat auch

1) Die Ergebnisbesprechungen wurden zum ersten Mal im Frühjahr 1979 für die Budgetperiode 1978 durchgeführt.

der Leiter der Revisions- und Organisationsabteilung an diesen Veranstaltungen teilzunehmen.

Das Hauptanliegen der Budgetbesprechungen besteht darin, dass die Budgetierungsinstanzen sämtliche wesentlichen Abweichungen mündlich zu begründen haben. Insbesondere sind die Ursachen der Abweichungen im einzelnen zu erläutern.

Zusätzlich werden an diesen Besprechungen die allenfalls unterschiedlichen Ergebnisse einzelner Bankstellen oder Abteilungen durch zwischenbetriebliche und zwischenzeitliche Vergleiche analysiert.

Damit wird ersichtlich, dass diese Ergebnisbesprechungen sowohl für die Geschäftsleitung wie auch für die zentrale Budgetierungsstelle wichtige Informationsquellen darstellen. Gleichzeitig wird durch geschickte Auswertung dieser Besprechungen die Basis zur Einleitung allfälliger Korrekturmassnahmen geschaffen.

10.5.4. Einleitung von Massnahmen

Die Geschäftsleitung hat aufgrund der Kenntnis der von der zentralen Budgetierungsstelle zusammengetragenen Abweichungen und ihrer Ursachenentsprechende Massnahmen einzuleiten. Daraus geht hervor, dass die Budgetierung zu einem wichtigen Instrument der Unternehmungsführung wird.

Es würde zu weit gehen, nun ausführlich die Möglichkeiten der Handhabung dieses Instrumentes aufzuzeigen. Wie bereits einleitend zu dieser Arbeit bemerkt wird, umfasste der Auftrag der Notenbank an das Institut für Schweizerisches Bankwesen primär die Aufgabe, ein solches Instrument zu schaffen. Die Anwendung selbst bleibt Aufgabe der Geschäftsleitung der Schweizerischen Nationalbank.

Im folgenden kann es deshalb lediglich darum gehen, kurz aufzu-

zeigen, welche Massnahmen aufgrund der Budgetierung eingeleitet werden können. Grundsätzlich sind dabei zwei Kategorien zu unterscheiden.

Einerseits müssen im Betriebsbereich Korrekturmassnahmen zur - allenfalls nachträglichen - Erreichung der Zielvorstellungen ergriffen werden. Andererseits hat die Geschäftsleitung aber auch Massnahmen im Bereiche der Zielvorgaben, d.h. der Planung und Budgetierung, zu erlassen.

10.5.4.1. Korrekturmassnahmen im Betriebsbereich

Die Korrekturmassnahmen bezwecken eine Beeinflussung des Betriebsgeschehens im Hinblick auf das durch die Zielvorstellungen vorgegebene Anspruchsniveau. Die bei der Analyse festgestellten Diskrepanzen zwischen geplantem und effektivem Geschäftsverlauf sind zu reduzieren bzw. zu beseitigen. Konkret bedeutet dies in der Regel eine Senkung oder zumindest eine Abschwächung der Steigerungsrate einzelner Kostenarten. Dementsprechend stehen bei der Wahl der Massnahmen, zum Beispiel für eine Anpassung der Gehaltskosten, Fragen wie

- die zweckmässige Gestaltung des Betriebsablaufes
- Ausbildung, Training und Ueberwachung der Mitarbeiter
- Arbeitsdisziplin
- Kaderschulung, usw.

im Vordergrund der Ueberlegungen.

Nicht zuletzt soll aber durch diese Massnahmen auch unterstrichen werden, dass Abweichungen, soweit sie durch die Geschäftsleitung nicht ausdrücklich genehmigt worden sind, nicht ohne Konsequenzen bleiben. Dies wiederum schliesst - soweit das Budget als Instrument der Lenkung und Kontrolle auch wirklich anerkannt wird - eine enge und konstruktive Zusammenarbeit der verschiedenen hierarchischen Stufen nicht aus.

10.5.4.2. Massnahmen im Bereiche der Budgetierung und Planung

Neben den Eingriffen im Betriebsbereich werden sich aufgrund der Analyse der Soll/Ist-Abweichungen auch Massnahmen im Bereiche der Planung und Budgetierung aufdrängen.

Zunächst einmal muss das noch im alten Jahr verabschiedete Budget des laufenden Jahres, soweit sich dies als notwendig erweist, berichtigt werden. Die einzelnen Soll-Werte sind dem neuesten Informationsstand anzupassen. Dadurch wird die Aussagefähigkeit des Budgets wesentlich erhöht. Für unser Beispiel auf Seite 398 bedeutet dies, dass das Budget des laufenden Jahres - soweit die Geschäftsleitung die Mehrkosten gemäss Punkt 1 und 2 der Aufstellung auf Seite 403 f. toleriert - um Fr. 17 000.- korrigiert werden muss.

Anschliessend sind die sich aufgrund der Analyse ergebenden Massnahmen bei der Erarbeitung der Budgetierungsrichtlinien für das Budget der nächsten Periode zu berücksichtigen. Die geplanten Massnahmen werden sich dabei vor allem in den kurzfristigen Zielsetzungen niederschlagen. Die wiederum aufgrund der oben erwähnten Analyse erkannten Sachverhalte müssen diskutiert und durch Entscheidungen der Geschäftsleitung sanktioniert werden.

Schliesslich werden durch die Erkenntnisse der Analyse auch wichtige Impulse für die Planungsüberlegungen gegeben. Dabei müssen Fragen wie eine langfristige Konzeption der Notenbearbeitung, Beschäftigung von Mitarbeitern aus sozialen Ueberlegungen, usw. behandelt werden.

Damit wird deutlich, dass die Budgetierung nicht als isoliertes System aufgefasst werden darf, das lediglich eigenen Zielsetzungen dient. Gerade die Zusammenhänge zwischen Auswertung der Budgetierung, Erarbeitung bzw. Revision der Budgets und Planung veranschaulichen die hinter dem Konzept als Ganzes stehende Idee einer rollenden Planung.

Abschliessend bleibt festzuhalten, dass eine erfolgreiche Budgetierung in allererster Linie von der Bereitschaft der Geschäftsleitung abhängt, dieses Instrument auch wirklich anzuwenden, d.h. aufgrund der Auswertung Massnahmen einleiten zu lassen. Vernachlässigt sie ihre Pflicht, als Konsequenz des Kontrollvorganges - sobald sich Abweichungen ergeben - Entscheidungen folgen zu lassen, wird das Budgetierungssystem über kurz oder lang von den Linienstellen als unnötige Mehrarbeit empfunden und auch dementsprechend unsorgfältig gehandhabt werden. Dass dieses Engagement der obersten Geschäftsleitung vor allem auch von Initiative und Beharrlichkeit der zentralen Budgetierungsstelle abhängt, kann nicht genug betont werden.

LITERATURVERZEICHNIS

I. Bücher

- agplan-Handbuch zur Unternehmungsplanung, Bände 1 und 2,
Hrsg.: Fuchs, Josef; Schwantag, Karl; Steigerwald,
Heinrich J.: Berlin 1970.
- Albisetti, Bodmer, Boemle, Gsell, Rutschi: Handbuch des Geld-,
Bank- und Börsenwesens der Schweiz, Thun 1977, 3. Auf-
lage
- Amberg, Urs; Leimgruber, Jürg: Probleme der Kostenrechnung in
der Zürcher Kantonalbank, Dissertation, Zürich 1976.
- Arbeitspapiere der Kommission für Kostenrechnung des Bundes-
verbandes deutscher Banken: Fragen der Bankkostenrech-
nung, Köln.
- Bank Administration Institute (Hrsg.): Bank Costs for Planning
and Control Prepared for Bank Administration Institute
by Haskins and Sells, CPA's, Park Ridge, Illinois 1974.
- Beckerle, Herbert: Die Arbeitsbewertung in Kreditinstituten,
Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung,
Band 8, Wiesbaden 1966.
- Bircher, B: Unveröffentlichtes Manuskript der Vorlesung Unter-
nehmungsführung II, Hochschule St. Gallen, Wintersemester
1972/73, S. 7-19, zit. nach Rühli, Edwin: Unternehmungs-
führung und -politik, Band 2, S. 96 und 164.
- Birn, S.A.; Crossan, R.M.; Eastwood, R.W.: Wege zur Senkung der
Verwaltungskosten, Deutsche Uebersetzung von Zimmermann,
H.-J., Berlin 1964.
- drs. Transparente, bestimmte Büro-rationalisierung, in sysdata +
bürotechnik, Nr. 3, 1978.
- Botschaft des Bundesrates über die Revision des Nationalbankge-
setzes vom 27.2.1978.
- Bundesverband deutscher Banken e.V.: Bankkostenrechnung: Grund-
sätze und Vordruckmuster für die Kostenrechnung privater
Banken, Köln 1961 - 1972.
- Bürgin, Urs O.: Der kooperative Führungsstil, Schriftenreihe des
Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der
Universität Zürich, Band 6, Bern 1972.
- Busse von Colbe, Walther (Hrsg.): Das Rechnungswesen als Instru-
ment der Unternehmungsführung, Bochumer Beiträge zur
Unternehmungsführung und Unternehmungsforschung, Band 6,
Bielefeld 1969.
- Caroni, Luciano: Budgetsimulation, Bern 1973.

- Cochran, John: Money, Banking and the Economy, London 1967.
- Davis, K. Roscoe: Budgeting by level of activity, in Managerial Planning, May/June 1975.
- De Jong, J.R.: Multimomentaufnahmen, "Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst", Darmstadt, Jg. 3, 1964.
- Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum. Funktionszusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten, Stuttgart 1969.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. Bonn: Kosten- und Erlösrechnung der Sparkassen. Stuttgart 1969.
- Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten; in: Fragen der Bankplanung; herausgegeben von Mülhaupt, Ludwig; Frankfurt am Main 1975.
- Ehrt, Robert: Die Zurechenbarkeit von Kosten auf Leistungen auf der Grundlage kausaler und funktionaler Beziehungen, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1967.
- Engeli, Adolf H.: Die Schweizerische Nationalbank. Die rechtliche Natur ihrer Organisation und ihrer Funktionen, Zürich 1943.
- Enzyklopädisches Lexikon für das Geld-, Bank- und Börsenwesen: 3. Auflage, 1967/68 Frankfurt am Main.
- Felder, Karl: Die Schweizerische Nationalbank, Auftrag und Instrumentarium, NZZ-Schriften zur Zeit Nr. 35, Zürich 1976.
- Flechtner H.J.: Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966.
- Frantz, Ulrich: Die Grundlagen einer betriebswirtschaftlichen Kosten- und Leistungslehre, Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 87, Berlin 1977.
- Giese, Robert W.: Die Bankkalkulation in der Praxis, Wiesbaden 1962.
- Godin, William N.: A Framework for Cost Accounting Information, in Managerial Planning, Januar/Februar 1974.
- Gornas, Jürgen: Grundzüge einer Verwaltungskostenrechnung, Die Kostenrechnung als Instrument zur Planung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung, Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Band 13, Baden-Baden 1976.
- Güde, Udo: Die Bank- und Sparkassenkalkulation, Meisenheim am Glan 1967.
- Haas, Max, O.: Planungskonzeptionen schweizerischer Unternehmen, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 16, Bern 1976.
- Hagenmüller, Karl: Der Bankbetrieb, Band III, Rechnungswesen - Bankpolitik, 3. Auflage, Wiesbaden 1970.

- Hahl, Willy: Verhältnis zwischen Geschäftsbankensystem und Zentralbankensystem in verschiedenen Ländern, Meisenheim am Glan, 1962
- Haller-Wedel, E.: Multimomentaufnahmen in Theorie und Praxis, München 1962.
- Hampe, Asta: Statistik für Betriebswirte 1, Sammlung Poeschel, Band 41, Stuttgart 1966.
- Hartmann, Bernhard: Bankbetriebsanalyse, Freiburg i. Br. 1962.
- Hein, Manfred: Missverständnisse über die Trennung in Wert- und Stückleistung bei Kreditinstituten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1/1973.
- Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1972.
- Heinen, Edmund: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band 1 "Grundlagen", Wiesbaden 1959.
- Hew, Florian: Entwicklungstendenzen im amerikanischen Bankensystem, Bern 1976
- Hill, Wilhelm; Fehlbaum, Raymond, Ulrich, Peter: Organisationslehre 1, 2. Auflage, Bern 1976.
- Hill, Wilhelm: Unternehmungsplanung, Stuttgart 1966.
- Howlett, Michael J.: Strategic Planning in State Government Managerial Planning, November/December 1975.
- Hugentobler, Walter: Personalführung im Klein- und Mittelbetrieb, Zürich 1976.
- Hunziker; Scheerer: Statistik, Instrument der Betriebsführung.
- Jäger, Heinz: Modelle zur Formulierung der Wachstumspolitik einer industriellen Unternehmung, Informationssysteme für die Unternehmungsführung Teil III, Schriftenreihe Betriebswirtschaft Band 3, Veröffentlichungen der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bern 1974.
- Jöhr, Adolf: Die Schweizerischen Notenbanken 1826 - 1913, Band 1, Zürich 1915.
- Käfer, Karl: Standardkostenrechnung, 2. Auflage, Zürich 1964.
- Käfer, Karl: Kontenrahmen für Gewerbe-, Industrie- und Handelsbetriebe, in: Betriebswirtschaftliche Schriftenreihe des Schweizerischen Gewerbeverbandes, Band 1, 5. Auflage, Bern 1967.
- Kaminsky, Stefan: Die Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute - Eine theoretische, systematische und verfahrenstechnische Untersuchung, 2. verbesserte Auflage, Bankbetriebliche Schriftenreihe, Band 1, Meisenheim/Glan 1955.
- Kiechl, Rolf F.: Zur Autorität in der Unternehmungsführung, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 22, Bern 1977.

- Kilgus, Ernst: Rechnungswesen im Dienste der Unternehmensführung in: Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Heft 130, 1968.
- Kilgus, Ernst: Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band 1: Problemstellung - Allgemeine Grundlagen - Ergebnisse, Zürich 1974.
- Kilgus, Ernst; Geiger, Hans; Passardi, Adriano: Gutachten zur Einführung einer Kostenrechnung bei der Schweizerischen Kreditanstalt, März 1971 (unveröffentlicht).
- Kluge, Friedrich: Führung, Delegation und Information im Bankbetrieb, Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung, Band 13, Wiesbaden 1971.
- Kolbeck, Rosemarie: Bankbetriebliche Planung, Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung, Band 11, Wiesbaden 1971.
- Kosiol, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968.
- Kosiol, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, Stuttgart 1970.
- Krümmel, Hans-Jakob: Bankzinsen, Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, Schriftenreihe Annales Universitatis Saraviensis, Heft 11, Köln, Berlin, Bonn, München, 1964.
- Krumnow, Jürgen: Die Budgetrechnung als Lenkungsinstrument der Geschäftsleitung einer Universalbank, Wiesbaden 1974.
- Lehner, Heinz; Müller, Matthias: Der Filialvergleich bei Banken, Schriftenreihe "Bankwirtschaftliche Forschungen", Band 31, Bern 1976.
- Lindenmann, Heinrich: Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung im Bankbetrieb, Schriftenreihe "Bankwirtschaftliche Forschungen", Band 27, Bern 1975.
- Marbacher, Josef: Das Zahlungsverkehrs-System in der Schweiz, Schriftenreihe "Bankwirtschaftliche Forschungen", Band 41, Bern 1977.
- McFarland, Walter B.: Manpower Cost and Performance Measurement, National Association of Accountants, New York 1977.
- Menrad, Siegfried: Rechnungswesen, Betriebswirtschaftslehre im Grundstudium der Wirtschaftswissenschaft, Band 4, Göttingen 1978.
- Meyer, Caspar: Kostenermittlungen im Planungs-, Programmierungs- und Budgetierungs-System, in: Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Heft 143, Zürich 1975.
- Meyer, Hans: Die Schweizerische Nationalbank, in: Kleiner Merkur (Band Betriebswirtschaft) Zürich 1978.

- Mülhaupt, Ludwig: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Banken, Wiesbaden 1977.
- Müller, Gerhard; Löffelholz, Josef: Bank-Lexikon, Handwörterbuch für das Bank- und Sparkassenwesen, 5. Auflage, Wiesbaden 1963.
- Müller, Gerhard: Handwörterbuch für das Bank- und Sparkassenwesen, 5. Auflage, Wiesbaden 1965.
- Müller, Matthias: Arbeits- und Zeitstudien als Mittel der Rationalisierung und Kalkulation im Bankbetrieb, Bern 1976.
- Naegeli, Wolfgang: Handbuch des Liegenschaftenschätzers, Zürich, 1975.
- Passardi, Adriano: Kostenrechnung und Kalkulation im gewerblichen Detailhandel, Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts für Unternehmungsschulung im Gewerbe, Band 2, Bern 1971.
- Passardi, Adriano: Planung im Bankbetrieb, in: Schuster Leo (Hrsg.) Schweizer Banken in der Welt von morgen, Schriftenreihe "Bankwirtschaftliche Forschungen", Band 25, Bern 1975.
- drs. (Hrsg.): Führung von Banken, Schriftenreihe "Bankwirtschaftliche Forschungen", Band 17, Bern 1973
- REFA: Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 2, Hrsg.: Verband für Arbeitsstudien, München 1971.
- Regul, Rudolf; Wolf, Herbert: Das Bankwesen im grösseren Europa, Baden-Baden, 1974.
- Rittershausen, Heinrich: Die Zentralnotenbank - Ein Handbuch ihrer Instrumente, ihrer Politik und ihrer Theorie, Frankfurt am Main.
- Riebel, Paul: Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Opladen 1972.
- Riedweg, Walter, G.: Das Planungs-, Programmierungs- und Budgetierungssystem (PPBS) als Instrument der Verwaltungsführung, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 4, Bern 1971.
- Ritzmann, Franz: Banken: Die Schweizer Banken, Geschichte - Theorie - Statistik, Bern und Stuttgart 1973, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 8, Bern und Stuttgart 1973.
- Roney, C.W.: The two Purposes of Business Planning, in Managerial Planning, November/December 1976.
- Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 1, Bern 1973.
- Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 2, Bern 1978.

- Rühli, Edwin: Beiträge zur Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, 2. Auflage, Bern und Stuttgart 1975.
- Rühli, Edwin (Hrsg.): Führungsaufgaben im Industrieunternehmen, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 7, Bern 1973.
- Schmalenbach, Eugen: Dynamische Bilanz, 4. Auflage, Leipzig 1926.
- Schmidt, Eberhard: Brevier der Unternehmensplanung, Schriftenreihe Praktische Betriebswirtschaft des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Band 4 Bern 1966.
- Schönfeld, Hans-Martin: Kostenrechnung III "Kostenfunktion und die Verwendung von Kosten in Entscheidungsmodellen", 7. Auflage, Sammlung Poeschel, Band 68, Stuttgart 1975.
- Schweizerische Nationalbank: Die Schweizerische Nationalbank 1907 - 1957, Festschrift, Zürich 1957.
- Schweizerische Nationalbank: Jahresbericht 1977
- Siegert, Theo: Eigenarten bankbetrieblicher Leistungen. Ein Beitrag zur theoretischen Bankbetriebslehre, Bankwirtschaftliche Sonderveröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität Köln, Band 23.
- Siegwart, Hans; Menzl, Inge: Kontrolle als Führungsaufgabe, Bern 1978.
- Spiegel, Murray R: Theory and Problems of Statistics, McGraw Hill, New York, 1961.
- Steiner, Max: Was erwartet das Management von einem Planungssystem, Industrielle Organisation 44/1975, Nr. 4.
- Töpfer, Armin: Planungs- und Kontrollsystem industrieller Unternehmungen, Schriftenreihe Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 73, Berlin 1975.
- Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, Schriftenreihe "Unternehmung und Unternehmensführung" Band 1, Bern 1968.
- Ulrich, Peter; Fluri, Edgar: Management, eine konzentrierte Einführung, Bern 1975.
- Wagenfür, Rolf: Statistik leicht gemacht, Band I und II, 3. Auflage, Köln 1963.
- Weber, Helmut, Kurt: Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen, München 1974.
- Weilenmann, Paul; Nüsseler, Anton: Planungsrechnung in der Unternehmung, Zürich 1971.
- Wilkens, Klaus: Inhalt und Problematik bankspezifischer Führungsinformationen, Hamburg 1974.
- Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 1976.

Zünd, André: Kontrolle und Revision in der multinationalen Unternehmung, Schriftenreihe in der Schweizerischen Treuhand-und Revisionskammer, Band 8, Bern 1973.

Zybon, Adolf: Rechnungswesen und Organisation, Schriftenreihe Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln, Heft 26, Berlin 1969.

2. Artikel

- Attenhofer, Max W.: Interne Kontrolle im Rahmen einer Systembezogenen Unternehmungsbetrachtung, in: Festschrift zum 50-jährigen Bestehen der Schweiz. Treuhand- und Revisionskammer: Abschlussprüfung und Unternehmungs-Beratung, Zürich 1975, S. 47 - 53.
- Balderston, F.E.: Cost Analysis in Higher Education, in: California Management Review, 1/1974, S. 93 - 107
- Behrendt, Volker: Erfahrungen mit der Projektplanung in Forschung und Entwicklung, in Management-Zeitschrift io, 47(1978) Nr. 5, S. 227 - 232.
- Bender, Erich: Personalbedarfsrechnung am Beispiel der Zweigstellen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter 5/1972, S. 151 - 153.
- Bender, Erich Jacob Udo: Kosten- und Erlösrechnung in Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 2/1975, S. 40 - 53.
- Benölken, Heinz: Reuter, Arnold; Schaperjahn, Friedhelm: Ueberlegungen zu einer Gesamtkonzeption für die Unternehmenssteuerung in Sparkassen, in B.Bl. 3/1978, S. 98 - 106.
- Bentz, William F.: Input-Output Analysis for Cost Accounting, Planning and Control: A Proof, in: The Accounting Review, 2/1973, S. 377 - 382.
- Bernhard, Alfred: Planung und Ueberwachung der Unternehmung mit Hilfe des Rechnungswesens in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Heft 13, Bern 1960.
- Bischoff, Wolfgang: Kalkulatorische Zinsen: Neue Gesichtspunkte zu diesem Problem in: Kostenrechnungs-Praxis, 1/1975 S. 5 - 11.
- Böhrs, H.: Die funktionale Kostenkalkulation als neue Kalkulationsmethode, in: Kostenrechnungspraxis, 6/1973, S. 243 - 246.
- Böhrs, H.: Die Anwendung der funktionalen Kostenkalkulation, in: Kostenrechnungs-Praxis, 1/1974, S. 13 - 19.
- Böckel, Jens-Jürgen/Hoepfer, Friedrich Georg: Die Einbettung der Kostenrechnung in die Unternehmensorganisation in: Kostenrechnungs-Praxis, 6/1973 S. 253 - 256.
- Bollhalder, Leo: Kostenverbuchung im Rahmen eines automatisierten Rechnungswesens, in Büro und Verkauf, Nr. 548, S. 163 - 166.
- Buchinger G.: Computergestützte Unternehmensplanungsmodelle für die Konzernführung, in: angewandte Planung, Band 2, 1978, S. 43 - 52, Physica-Verlag Würzburg - Wien.
- Bundesgesetz über die Schweizerische Nationalbank vom 23.12.1954.

- Causey, Denzil Y. JR.: Personnel Programming: An Accountant's Approach using the Learning Curve, in: Managerial Planning, S. 37 - 40, Jan./Febr. 1977.
- Cheng, Philip C.: Humanizing the Budget Process in a Total Management System, in: Cost and Management, Juli/August 76, S. 24 - 28, (Titel aus AGPLAN Nachrichten Heft 6/76).
- Chmielewicz, K.: Kostenrechnungssysteme und automatische Datenverarbeitung, in: Die Wirtschaftlichkeit automatischer Datenverarbeitungssysteme, hrsg. von Grochla, E., Wiesbaden 1970, S. 165 f.
- Danert, Günter: Information und Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1970, S. 447 - 456.
- Davis, Roscoe K.: Budgeting by Level of Activity, in: Managerial Planning, May/June 1975, S. 10 - 14.
- Dellmann, Klaus: Zur Problematik der Ermittlung wertmässiger Kosten, in: Kostenrechnungs-Praxis, 5/1974, S. 199 - 206.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft DIB, Frankfurt am Main: Bericht über die Sitzung der Arbeitsgemeinschaft "Kostenrechnung, Kalkulation und interne Revision der Kreditinstitute, 10. Oktober 1961.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft E.V. DIB: Protokoll über die Sitzung der Arbeitsgemeinschaft "Kostenrechnung, Kalkulation und interne Revision der Kreditinstitute, 19. Juni 1962.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft: Arbeitsunterlagen zum Seminar "Budget und Budgetkontrolle in Kreditinstituten", Frankfurt am Main, 30. September / 1. Oktober 1976.
- Doranth, Michael: Betriebsabrechnung in Kreditinstituten mit Hilfe der EDV, in Betriebswirtschaftliche Blätter 5/1972, S. 141 - 150.
- Dober, Willy: Das Rechnungswesen als Führungsinstrument, in Abschlussprüfung und Unternehmens-Beratung, Zürich 1975, S. 107 - 113.
- Dudick, Thomas S.: Zero-Base Budgeting in Industry, in: Management Accounting, May 1978, S. 25 - 29.
- Ebner, Herbert: Integrierte und formalisierte Unternehmensplanung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 1/1978, S. 34 - 38.
- Eickhoff, Heinz: Die Bedeutung der Kostenrechnung für die Planung in Kreditinstituten (I) in: Betriebswirtschaftliche Blätter 2/1976, S. 37 - 41.
- Eickhoff, Karl Heinz: Die Bedeutung der Kostenrechnung für die Planung in Kreditinstituten (II) in: Betriebswirtschaftliche Blätter 3/1976, S. 71 - 76.
- Emmerich, Gerhard: Methoden der Zeitmessung von bankbetrieblichen Tätigkeiten, in: Bank-Betrieb, Nr. 9, 1969, S. 310.

- Ericson, Joseph H.: Standard Cost in Action, in: Management Accounting, August 1978, S. 25 - 32.
- Ertel, Dieter: Die Materiallagerabrechnung im Rahmen der Kosten- und Erlösrechnung in: Betriebswirtschaftliche Blätter 4/1972, S. 115 - 118.
- Everling, Wolfgang: Zum Streit um die kalkulatorische Verrechnung, in: Kostenrechnungs-Praxis, 4/1976, S. 169 - 173.
- Faust, H.; Klopfer, D.: Ein EDV-Informationssystem für Sparkassen, IBM-Nachrichten 24/1974, Heft 222, S. 279 - 285; Heft 223, S. 360 - 368.
- Federal Reserve Bank of New York: A Conceptual Design of a Planning Control System for the Federal Reserve System, Report on Phase I of the Pacs Project, September 6, 1974 (unveröffentlicht).
- Förderreuther Rainer: Massnahmen gegen periodische Beschäftigungsschwankungen im Bankbetrieb, in vbo-informationen, 2/1978, S. 21 - 31.
- Frank, Gundolf: Pragmatische oder zielgerichtete Organisation einer Unternehmung? in: zo 6/1977, S. 321 - 324.
- Franke, Günther: Kalkulatorische Kosten: Ein funktionsgerechter Bestandteil der Kostenrechnung? in: Die Wirtschaftsprüfung, Nummer 7, April 1976, S. 185 - 194.
- Frantz, Ulrich: Die Grundlagen einer betriebswirtschaftlichen Kosten und Leistungslehre, in: Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 87, Berlin 1977.
- Frotz, H.: Zum Problem der Zielplanung in öffentlichen Unternehmungen, in: angewandte planung, Band 2, 1978, S. 29 - 37.
- Fuchs, Konrad D.: Das computergestützte Personalbudget-Planungs- und -Kontrollsystem der Ersten österreichischen Spar-Casse in: Betriebswirtschaftliche Blätter 2/1975, S. 33 - 39.
- Für den Kostenrechner-Nachwuchs: Repetitorium, Die Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen, in Kostenrechnungs-Praxis 6/1974, S. 283 - 290.
- Gail, Winfried: Die Plankostenrechnung im Bankbetrieb als Mittel der Betriebskontrolle, ihre Anwendungsmöglichkeiten und ihre Grenzen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1962, S. 529 - 540.
- Gäweiler, Aloys: Steuerung der Kostenhöhe und der Kostenstruktur durch strategische Planung, in: DBW 37 (1977) 1, S. 67 - 75.
- Gäweiler, Aloys: Determinanten des Zeithorizontes in der Unternehmungsplanung, in: angewandte planung, Band 1, 1977, S. 95 - 106.
- Gierszewski L.; Wanninger, H.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen als Führungsinformationen für Banken, in: vbo-informationen, Bankbetriebswirtschaft 2/1978, S. 1 - 4.

- Giese, Robert W.: Multimomentaufnahmen im Sparkassenbetrieb, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 12/1966.
- Gnoth, Karl: Rationalisierungswirkungen der Bankkostenrechnung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 22. Heft, 1978, S. 14 - 16.
- Godin, William N.: A Framework for Cost Accounting Information, in: Managerial Planning, Jan./Febr. 1974, S. 1 - 12.
- Groll, Karl-Heinz: Ursachen für die unterschiedliche Höhe der kalkulatorischen Abschreibungen und der bilanziellen Abschreibungen, in: Kostenrechnungs-Praxis, 1/1974, S. 5 - 12.
- Grünefeld, Hans-Günther: Kostenerfassung und Ansätze zur Ertragsbemessung betrieblicher Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, S. 334 - 345.
- Harrmann, Alfred: Zur Budgetierung von Verwaltungskosten, in: Kostenrechnungs-Praxis, 3/1976, S. 119 - 124.
- Hauri, Hans: Arbeits- und Leistungsbewertung in grösseren Organisationen, in: Management Zeitschrift 10, 45 (1976), Nr. 9.
- Hein, Manfred: Missverständnisse über die Trennung in Wert- und Stückleistung bei Kreditinstituten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1/1973, S. 1 - 10.
- Henkel, Rolf und Kaiser, Manfred: Stellenbeschreibungen - Teil der Dokumentation betrieblicher Regelungen in: Betriebliche Blätter 3/1976, S. 85 - 87.
- Henzler, Herbert: Betriebsanalyse Kostenrechnung (II): "Schrittweise abbauen", in: Manager Magazin 5/1975, S. 36 - 41.
- Hill, Wilhelm: Unternehmens-Planung in kleinen und mittleren Betrieben, Die Orientierung (SVB), Nr. 61/1/1976.
- Hill, Wilhelm: Umweltanalyse und Unternehmensplanung, in: Die Unternehmung, S. 289 - 304.
- Hoffmann, F.: Das Rechnungswesen als Subsystem der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft ZfB 1971, 6, S. 363 - 378.
- Hoffmann, F.: Das Rechnungswesen als Subsystem der Unternehmung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jg. 1971, Nr. 6, S. 366.
- Höhn, Reinhard: Geplante Information seitens der Unternehmensführung, in: management heute 4/1976, S. 7 f.
- Höhn, Reinhard: Der Unternehmer muss informieren! in: management heute 11/76, S. 11 f.
- House, William C.: Environmental Analysis: Key to more effective dynamic Planning, in: Managerial Planning, Jan./Febr. 1977, S. 25 - 29.
- Huch, Burkard: Zur Organisation eines operablen Rechnungswesens im betrieblichen Entscheidungsprozess, ZfB 1972, 11, S. 761 - 775.

- Huch, Burkhard: Planung und Kontrolle als Führungsinstrument eines Unternehmens, in: Kostenrechnungs-Praxis (KPR) 3/1976, S. 101 - 110.
- Huch, B.; Thiele W.: Gedanken zur angewandten Planung und Kontrolle in der Praxis, in: angewandte planung, Band 2, 1978, S. 109 - 121.
- Hummel, Siegfried: Fixe und variable Kosten - Zwei häufig missverstandene Grundbegriffe der Kostenrechnung, in: Kostenrechnungs-Praxis, 2/1975, S 63 - 74.
- Igelbrink, Wolf-Dieter: Koordination der Planungsaktivitäten, Betriebswirtschaftliche Blätter 1/1978, S. 6 - 10.
- Iser, Herbert: Personalbedarfsermittlung nach dem Äquivalenzziffernverfahren im Rahmen des innerbetrieblichen Zweigstellenvergleiches, in: Betriebswirtschaftliche Blätter 3/1975, S. 87 - 91.
- Jaeger, Heinrich: Die Ermittlung von Standardzeiten - eine Voraussetzung für die Ermittlung des Personalbedarfs und für die Kostenrechnung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 5/1971, S. 116 - 119.
- Käfer, Karl: Rechnungswesen der Unternehmung, in: "Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft", Band II, S. 297 - 300, Bern 1955.
- Käfer, Karl: Die zukünftige Entwicklung des Rechnungswesens in der Schweiz, in: Der Schweizer Treuhänder 1/1978, S. 2 - 5.
- Kellenberger, E. und Eggenschwiler, W.: Artikel "Münzwesen der Schweiz seit 1850", in: Handbuch des Bank-, Geld- und Börsenwesens der Schweiz, S. 461 ff., Thun 1964.
- Kilgus, Ernst: Langfristige Planung im Bankbetrieb - Realität oder Illusion? in: Bankier-Sondernummer der Schweizerischen Handelszeitung, Nr. 38, 25.9.1971, S. 19 - 20.
- Kilgus, Ernst: Fragen zur Planung und Budgetierung im Bankbetrieb, in: Oesterreichisches Bank-Archiv, 20. Jahrgang, Heft II, Februar 1972, S. 42 - 53.
- Kilgus, Ernst: Optimale Philosophie in der Führung der Bankniederlassungen? Separatdruck aus Bankier-Sondernummer der "Schweizerischen Handelszeitung" Nr. 39a, 24.9.76.
- Kilgus, Ernst: Grundlagen der Unternehmungsführung im Gewerbe, in: Schriftenreihe Unternehmungsführung im Gewerbe, Band I, Bern 1970.
- Kilgus, Ernst: Marketing im Bankbetrieb, in: 75 Jahre Raiffeisen, herausgegeben vom Schweizer Verband der Raiffeisenkassen, 1978.
- Köhler, Richard: Informationssysteme für die Unternehmensführung, in: ZfB 1971, S. 27 - 53.
- Koelle, Jürgen: Das Jelmoli-Finanzbuchhaltungs- und Kostenstellenrechnungs-System, Datascope 13/1974, Sperry Univac Schweiz, S. 46 - 56.

- Kosiol, Erich: Kritische Analyse der Wesensmerkmale des Kostenbegriffs, in: Betriebsökonomisierung durch Kostenanalyse, Absatzrationalisierung und Nachwuchserziehung, Festschrift für Rudolf Seyffert zu seinem 65. Geburtstag, hrsg. von Erich Kosiol und Friedrich Schlieper, Köln und Opladen 1958.
- Kosiol, Erich: Primäre und sekundäre Kosten, Gedanken zur Kostenabgrenzung in: Kostenrechnungs-Praxis, 3/1974, S. 117 - 120.
- Kostenrechnung der Niederlassung Frankfurt der Dresdner Bank AG: Ein Ueberblick; erstellt durch die betriebswirtschaftliche Abteilung, Frankfurt am Main, März 1969 (unveröffentlicht).
- Krätzschmar, Jürgen: Das Planungsinstrumentarium einiger Grossbanken in den USA (Bericht einer Studienreise in den USA) in: Betriebswirtschaftliche Blätter 1/1976, S. 12 - 16.
- Kruschwitz, Lutz: Die Funktionale Kostenkalkulation, Bemerkungen zum gleichnamigen Konzept von H. Böhrs., in: Kostenrechnungs-Praxis, 4/1974, S. 167 - 174.
- Lademann, John: Vorlesung "Schweizerische Notenbankpolitik", Universität Zürich, Wintersemester 1976/77.
- Lahrmann, Walter: Mehr Objektivität bei Zielvereinbarungen - Ein empirischer Modellansatz auf analytischer Basis, in: Betriebswirtschaftliche Blätter 1/1978, S. 20 - 26.
- Landeszentralbank in Niedersachsen: Betriebswirtschaftliche Untersuchungen zum Zwecke der Selbstkontrolle der Wirtschaftlichkeit der Landeszentralbanken (unveröffentlicht).
- La Russo, Anthony C.: The Budgeting Process: A Managerial Tool, in: Managerial Planning, Jan/Febr. 1977, S. 34 - 40.
- Lassmann, Gert: Gestaltungsformen der Kosten- und Erlösrechnung im Hinblick auf Planungs- und Kontrollaufgaben, in: Die Wirtschaftsprüfung, Heft 1/2 1973, S. 4 - 17.
- Laurig, Wolfgang: Ergonomische Probleme standardisierter Verfahren zur Ermittlung von Erholungszeiten, in: FB/IE 25/1976, Heft 6, S. 365 - 373.
- Leifeld, Berno: Ein Kostenrechnungsvergleich amerikanischer Kreditinstitute, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 21. Jahrgang, Nr. 5/1972, S. 146 - 150.
- Lepper, Manfred: Rationalisierung in der öffentlichen Verwaltung, in: Bürotechnik, 3/1978, S. 64 - 69.
- Lohmann, Erich: Arbeitsanalyse aus neuer Sicht, in: Bürotechnik 12/1974, S. 1371 - 1377.
- Mämmel, Wolfgang: Bemerkungen zu den Begriffsreihen "Auszahlungen, Ausgaben, Aufwendungen, Kosten" und "Einzahlungen, Einnahmen, Erträge, Leistungen", in: Kostenrechnungs-Praxis, 5/1975, S. 215 - 221.
- Mason, Paul W.: How functional cost analysis can work in banking, in Journal of Systems Management, Vol. 20, Nr. 5, 1969, S. 38 - 41.

- Mayer, Norbert: Steigerung der Produktivität von Verwaltungsarbeiten, in: Bürotechnik, 6/1977, S. 61 - 63.
- Merriam, Dale W. and Wildison, Joseph W.: Madel for Planning and feedforward Controll, in: Managerial Planning, March/April 1977, S. 31 - 36/40.
- Meyer, Caspar: Das PPBS als Führungsinstrument, in: Büro und Verkauf, Nr. 551, S. 236 - 239.
- Meyer, H.: Anforderungen an eine flexible Budgetkostenrechnung, in: "Krp" Kostenrechnungspraxis, Nr. 3/1977, S. 117 - 121.
- Meyer, Hans: Die Schweizerische Nationalbank, in: Kleiner Merkur, Band 2, S. 275 - 284, Zürich 1978.
- Mock, A.: Unternehmensplanung - Eine Bestandesaufnahme aus der Sicht der Praxis, in: Angewandte Planung, Band 2, 1978, S. 135 - 140. Physica-Verlag, Würzburg-Wien.
- Mock, Theodore J.: The Value of Budget Information, in: The Accounting Review, 3/1973, S. 520 - 534.
- Möllers, Paul: Ein Modell des integrierten betrieblichen Rechnungswesens, in: WiSt Heft 2, Februar 1975, S. 62 - 68.
- MTM Information, Nr. 3, Hrsg. Schweizerische MTM-Vereinigung, Vevey 1977.
- Mühlstephan Bernd, Weber Irene: Leistungsstatistik und quantitativer Personalbedarf, in Betriebswirtschaftliche Blätter 1/1976, S. 17 - 21 (Teil I) und in: Betriebswirtschaftliche Blätter 2/1976, S. 60 - 64 (Teil 2).
- Mülling, Rainer: Rationalisierung der administrativen Arbeiten in den Stabsstellen eines Geldinstitutes, in: Bürotechnik, 1/1978, S. 39 - 41.
- Muthesius, Volkar: Die einsame Zentralbank, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 9. Heft, 1974, S. 352 - 354.
- Niantchur, Rudolf: Die Störfaktoranalyse als Hilfsmittel bei der Arbeitsplatzorganisation, in: Bürotechnik 10/1977, S. 84 - 86.
- Passardi, Adriano: Probleme der Kostenrechnung im Bankbetrieb, in: Betriebswirtschaftliche Probleme des Bankbetriebs, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 4, Bern 1971, S. 77 - 96.
- Passardi, Adriano: Möglichkeiten und Grenzen eines modernen Führungsinstrumentariums für den Bankbetrieb, in: Führung von Banken, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 17, Bern 1973, S. 135 - 150.
- Passardi, Adriano: Planung im Bankbetrieb, in: Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 25, Bern 1975, S. 233 - 255.
- Passardi, Adriano: Die Rolle der Kostenrechnung auf dem Wege zur computerunterstützten Planung im Bankbetrieb, in: Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 28, Bern 1975, S. 117 - 142.

- Passardi, Adriano: Die Bankkostenrechnung, in: Der Schweizer Treuhänder 3/78, S. 46 - 50.
- Peter, Erich: Entwicklungskosten in der Kalkulation, in: Kostenrechnungs-Praxis, 6/1974, S. 263 - 266.
- Philipps, Bruno: Bildungskosten - betrieblicher Bildungsnutzen - eine Analyse der Kostensituation der beruflichen Weiterbildung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 6/1976, S. 220 - 223.
- Pomian, M.: Bankplanung - Wege und Irrwege, in: angewandte planung, Band 1, 1977, S. 122 - 131.
- Powell, Richard J.: The Control of Administrative Expenses in Banking, N.A.A. Bulletin Vol. 43, No. 9, May 1962. S. 79 - 83.
- Ray, Keith: Managerial Manpower Planning - A Systematic Approach, in: Long Range Planning Vol. 10, April 1977, S. 21 - 30.
- Reinermann, Heinrich: Interessenkonflikte bei der Systemplanung, in: zo 1/1978, S. 15 - 25.
- Rickert, Uwe: Kalkulatorische Zinsen, Kritik zur Kritik von Werner Weiss, in: Kostenrechnungs-Praxis, 6/1975, S. 273 - 274.
- Riebel, Paul: Die Fragwürdigkeit des Verursacherprinzips im Rechnungswesen, in Rechnungswesen und Betriebswirtschaftspolitik, Festschrift für Gerhard Krüger, hrsg. von Manfred Layer und H. Strebel, Berlin 1969.
- Riebel, Paul: Systemimmanente und anwendungsbedingte Gefahren von Differenzkosten- und Deckungsbeitragsrechnungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 26. Jahrgang, November 1974, S. 493 - 529.
- R. N.: Das Multimoment-Verfahren, in: Zeitschrift "Zusammenarbeit", hrsg. Schweizerischer Metall- und Uhrenarbeiter-Verband, Bern, Nr. 7/8, 1976.
- Roney, C.W.: For the Chief Executive organizing and directing the Planning Function, in: Managerial Planning, March/April 1977, S. 1 - 13.
- Roney, C. W.: How to accomplish the two Purposes of Business Planning, in: Managerial Planning, January/February 1977, S. 1 - 11/29.
- Rosenkranz, Robert: Die Bedeutung des notwendigen Verteilzeitzuschlages bei Personalbedarfsberechnungen, in: Bürotechnik, 12/1976. S. 56 - 59.
- Rosenkranz, Robert: Planlose Personalplanung, in: Bürotechnik 4/77, S. 90 - 97.
- Rosenkranz, Friedrich; Peter, Walter: Einige ausgewählte Modelle zur Unterstützung der Personalplanung, dargestellt am Beispiel einer Grossunternehmung der chemischen Industrie, DBW 37/ 1977, 4, S. 543 - 558.
- Roth, Joel L.: Cost Reduction begins where Cost Controll ends, in: Management Adviser, 3/1974, S. 32 - 38.

- Roth, Werner: Kennziffern und Formeln für die Planung von Bürogebäuden, in Bürotechnik 3/76, S. 90 - 93.
- Rühli, Edwin: Zur Praxis der langfristigen Unternehmensplanung, in: Die Unternehmung, Nr. 4, 1965.
- Sabel, Hermann: Entscheidungsprobleme auf der Basis von Kosten und Leistungsrechnungssystemen, in: Die Wirtschaftsprüfung, Heft 1/2/1973, S. 17 - 26.
- Sauer, Robert: Die Geschäftsartenrechnung - eine neue Form der Bankkostenrechnung, in: Oesterreichisches Bankarchiv, 1963, S. 70 - 80.
- Schäfer, Gerhard: Parallel-Kalkulation nach Voll- und Grenzkosten mit DB-Ermittlung, in: Kostenrechnungs-Praxis, 4/1974, S. 151 - 154.
- Schaperjahn, Friedhelm: Planungshilfen im verschärften Wettbewerb, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 1/1978, S. 2 - 6.
- Schein, Edgar H.: Increasing Organizational Effectiveness through better Human Resource Planning and Development, in: Sloan Management Review, Fall 1977, S. 1 - 20.
- Schmid, Anton: Artikel "Münzen, Herstellung", in: Handbuch des Bank-, Geld- und Börsenwesens der Schweiz, S. 447 ff. Thun 1964.
- Schmitz, Gerhard: Möglichkeiten einer Verbesserung der Kosten- und Leistungsrechnung des Handelsbetriebs mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung, in: Mitteilungen für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Jahrgang 26, Nr. 9 September 1974.
- Schmitz, Helmut: Zielvorgaben als Planungs- und Lenkungsinstrument in Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter 5/1971, S. 111 - 115.
- Schorling, Werner: Zielfeldorientierte Planung als Erfordernis einer marktorientierten Geschäftspolitik, in: Betriebswirtschaftliche Blätter 1/1978, S. 11 - 14.
- Schumacher von, Rudolf; Seiler Hans Peter: Das Rechnungswesen als Management-Instrument eines Grossforschungszentrums in: Management-Zeitschrift 10 45 (1976), Nr.6, S.223 - 226.
- Schweizerische Nationalbank: Geschäftsordnung des Direktoriums und des Generalsekretariats der Schweizerischen Nationalbank vom 10. 6. 1954.
- Schweizerische Nationalbank: Geschäftsordnung der Lokaldirektionen der Schweizerischen Nationalbank vom 10.Juni 1954.
- Schweizerischer Bankverein: Die Aufgabe der Schweizerischen Nationalbank, in: Der Monat 11 - 12/1975, S. 6 - 7.
- Silber, Gerhard: Integrierte Betriebsabrechnung mit EDV auf der Basis von Voll- und Grenzkosten, in: Kostenrechnungs-Praxis, 6/1974, S. 267 - 276.

- Sittig, Carl A.: Das heutige Führungsproblem - ein Informationsproblem, in: Management-Zeitschrift 47(1978) Nr. 7/8, S. 329 f.
- Spiller, K. : Grenzen der Unternehmensplanung, in: angewandte planung, Band 1, 1977, S. 5 - 8.
- Springer Kurt: Rationalisierung zu Ende denken! in: REFA-Nachrichten 30/1977, Heft 5, S. 271 - 275.
- Stahlknecht, Peter, Strategien zur Implementierung von OR-gestützten Planungsmodellen in der Praxis, in: DBW 38 (1978) 1, S. 39 - 50.
- Stiegler, H.: Angewandte Planung im Urteil von Führungskräften, in: angewandte planung, Band 1, 1977, S. 178 - 179.
- Süchting, Joachim: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, in: Bank-Betrieb, Nr. 2/1967, S. 41 - 46.
- Süchting, Joachim: Zur Kontroverse um die Bankkalkulation, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 1, S. 9 - 20.
- Süchting, Joachim: Die Deckungsbeitragsrechnung in Kreditinstituten - zu einem Buch von Udo Güde, in: Neue Betriebswirtschaft, Heft 4, 1969, S. 15 - 21.
- Szyperski, Norbert; Welters, Klaus: Grenzen und Zweckmässigkeit der Planung, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 4/1976, S. 265 - 283.
- Teichmann, Heinz: Theorie und Praxis der Bestimmung des Planungshorizonts, in: Kostenrechnungs-Praxis, 6/1975, S. 257 - 265.
- Trebesch, Karsten: Fehlzeiten in Betrieb und Verwaltung, in: Bürotechnik 10/1974, S. 1093 - 1103.
- Ull, Hans; Kreutz, Paul: EDV-Kostenrechnungs- und Kalkulationssystem, in: Betriebswirtschaftliche Blätter 2/1975, S. 54 - 68.
- Ulrich, Hans: Die Effizienz des öffentlichen Sektors in der Sicht der systemorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Schweiz. Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, Heft 3/1978, S. 331 - 350.
- Vellmann, Karlheinz: Spartenerfolgsrechnung als Lenkungsinstrument, Erfahrungen mit der Spartenerfolgsrechnung bei der Henkel & Cie GmbH, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 3/1975, S. 254 - 275.
- Vögelin, Arnold: Ertrags- Kosten- und Personalprobleme der schweizerischen Banken, in: Schweizer Banken in der Welt von morgen, in: Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 25, S. 297 - 320, Bern 1975.
- Völk, Karl: Wirtschafts- und Umweltprognosen im Dienste der Geschäftspolitik einer Grossbank, in: Oesterreichisches Bank-Archiv, Heft XI, November 1978, S. 366 - 385.
- Wedekind, Hartmut; Ortner, Erich: Der Aufbau einer Datenbank für die Kostenrechnung, in: DBW 37 (1977) 4, S. 533 - 542.

- Weilenmann, Paul: Kostenrechnung und strategische Unternehmungs-
ziele, in: Die Unternehmung, 1/1978, S. 69 - 78.
- Westermann, Herbert: Probleme des kalkulatorischen Ausgleichs, in:
Kostenrechnungs-Praxis, 6/1974, S. 247 - 250.
- Wilkens, Klaus: Modifizierte Gesamtzinsspannenrechnung als Planungs-
instrument der Bankleitung, in: Betriebswirtschaftliche
Blätter, S. 88 - 92.
- Ziebart, Erwin: Anwendung der integralen Unternehmungsplanung,
in: Management-Zeitschrift 47 (1978) Nr. 1, S. 9 - 12.
- Zybon Adolf: Rechnungswesen und Organisation, in: Abhandlungen aus
dem Industrieseminar der Universität zu Köln, Heft 26,
Berlin 1969.

Lebenslauf

<u>Name, Vorname:</u>	Diezi Reto
<u>Geburtsdatum:</u>	3. März 1949
<u>Schulbildung:</u>	1956 - 1962 Primarschule in Zürich
	1962 - 1965 Sekundarschule in Zürich
	1965 - 1969 Kantonale Handelsschule in Zürich (heute Wirtschaftsgymnasium Zürich)
	1969 Maturität und Immatrikulation an der Universität Zürich
	1969 - 1974 Studium an der Rechts- und Staats- wissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich
	Februar 1975 Lizentiat der Wirtschaftswissen- schaft
<u>Berufliche Tätigkeit:</u>	1975 - 1978 Assistent am Institut für Schwei- zerisches Bankwesen der Universi- tät Zürich
	seit 1979 Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Schweizerischen Nationalbank
<u>Nebenbeschäf- tigung:</u>	1977 - 1979 Lehrbeauftragter an der Univer- sität Zürich

Lebenslauf

Name, Vorname: Meyer Conrad

Geburtsdatum: 25. Juli 1949

Schulbildung: 1956 - 1962 Primarschule in Zürich
1962 - 1965 Sekundarschule in Zürich
1965 - 1969 Kantonale Handelsschule in Zürich
(heute Wirtschaftsgymnasium Zürich)
1969 Maturität und Immatrikulation an
der Universität Zürich

Studium: 1969 - 1974 Studium an der Rechts- und Staats-
wissenschaftlichen Fakultät der
Universität Zürich
Januar 1975 Lizentiat der Wirtschaftswissen-
schaft

Berufliche Tätigkeit: 1975 - 1978 Assistent am Institut für Schwei-
zerisches Bankwesen der Universi-
tät Zürich
seit 1979 Oberassistent am Institut für
Schweizerisches Bankwesen der Uni-
versität Zürich

Nebenbeschäf-
tigung: seit 1976 Dozent an der Revisorenschule Zürich
seit 1977 Lehrbeauftragter an der Universität
Zürich

Militär: Hptm, Kdt einer Füs Kp

